



Российская академия предпринимательства

ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Научно–практический журнал

Том 18 № 3 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

Москва
2025



Russian Academy of Entrepreneurship

ENTREPRENEUR'S GUIDE

Scientific and Practical Journal

Vol. 18 No. 3 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

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 криминологии 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

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

Свидетельство о регистрации СМИ:	ПИ № 77 –17480 от 18 февраля 2004 года
ISSN:	2073–9885
ISSN on-line:	2687–136X
Периодичность:	4 выпуска в год
Префикс DOI:	10.24182
Подписной индекс в Объединенном каталоге «Пресса России»:	E38941
Условия распространения материалов:	Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License
Копирайт:	© Коллектив авторов, 2025 © Российская академия предпринимательства, 2025
Учредитель:	АНО ВО «Российская академия предпринимательства»
Издательство:	Агентство печати «Наука и образование»
Типография:	Типография «Канцлер», г. Ярославль
Сайт:	www.pp-mag.ru
Адрес:	109544, г. Москва, ул. Малая Андроньевская, д. 15
E-mail:	Abalabanova@yandex.ru
Тел.:	+7(903) 720–47–27
Тираж:	100 экз.
Подписано в печать:	10.07.2025

Media Registration Certificate:	PI No. 77–17479 dated February 18, 2004
ISSN:	2073–9885
ISSN on-line:	2687–136X
Publication Frequency:	Quarterly
Prefix DOI:	10.24182
Subscription index in the United catalog «Press of Russia»:	E38941
Terms of distribution of materials:	The content is available under a license Creative Commons Attribution 4.0 License
Copyright:	© Group of authors, 2025 © Russian Academy of Entrepreneurship, 2025
Founder:	ANO HE «Russian Academy of Entrepreneurship»
Publisher:	Press Agency «Science and Education»
Printing House:	Printing house «Chancler», Yaroslavl
Web-site:	www.pp-mag.ru
Postal address:	15 Malaya Andronevskaya str., Moscow, 109544
E-mail:	Abalabanova@yandex.ru
Tel.:	+7(903) 720–47–27
Signed to the print:	10.07.2025

Содержание

Цифровизация экономики

Обзорная статья

Интеграция традиционных и цифровых стратегий в развитии модных брендов на маркетплейсах	11
<i>О. Г. Каряка</i>	

Обзорная статья

Обеспечение безопасности в банковских транзакциях при помощи искусственного интеллекта	20
<i>А. А. Недбаев, С. П. Спиридонов</i>	

Региональная и отраслевая экономика

Обзорная статья

Инструменты оценки предпринимательских рисков в сфере дистанционного обучения	26
<i>Т. Г. Маркова</i>	

Научная статья

Совершенствование методики оценки долговой устойчивости субъектов Российской Федерации: интеграция динамики долга и ВРП	35
<i>В. А. Сахарова</i>	

Научная статья

Особенности финансирования высшего образования в России и за рубежом	47
<i>Н. И. Скворцов</i>	

Управленческие аспекты предпринимательства

Обзорная статья

Современные тенденции оптимизации управленческих процессов на производственных предприятиях	54
<i>И. А. Гужин</i>	

Научная статья

Доверие как основа эффективного управления: между контролем и поддержкой в контексте Теорий X и Y Дугласа МакГрегора	62
<i>К. В. Куликов</i>	

Обзорная статья

Использование социальных сетей для продвижения нишевых e-commerce проектов	71
<i>М. И. Мохаммад Захир</i>	

Обзорная статья

Стратегии раннего привлечения первых клиентов в технологическом стартапе	79
<i>Р. Т. Тасщанов</i>	

Мировая экономика и предпринимательство

Обзорная статья

Вклад неформальной экономики в муниципалитете района Табо Мофуцанян	88
<i>Ф. П. Мотамаха, К. Сибанда</i>	

Обзорная статья

Малый бизнес в условиях санкций	99
<i>А. Ю. Янченко, М. М. Репилова</i>	

Contents

Digitalization of economy

Review article

Integration of traditional and digital strategies development of fashion brands on marketplaces	11
<i>O. G. Kariaka</i>	

Review article

Enhancing security in banking transactions using artificial intelligence	20
<i>A. A. Nedbaev, S. P. Spiridonov</i>	

Regional and Industry Economy

Review article

Tools for Assessing Entrepreneurial Risks in the Field of Distance Learning	26
<i>T. G. Markova Original article</i>	

Improving the methodology for assessing the debt sustainability of the subjects of the Russian Federation: integrating debt dynamics and GRP	35
<i>V. A. Sakharova, S. Ye. Demidova</i>	

Original article

The peculiarities of financing higher education in Russia and abroad	47
<i>N. I. Skvortsov, S. Ye. Demidova</i>	

Management aspects of entrepreneurship

Review article

Modern trends in the optimization of managerial processes at manufacturing enterprises	54
<i>I. A. Guzhin</i>	

Original article

Trust as the Foundation of Effective Management: Between Control and Support in the Context of Douglas McGregor's Theories X and Y	62
<i>K. V. Kulikov</i>	

Review article

Using social media to promote niche e-commerce projects	71
<i>M. I. Mohammad Zahir</i>	

Review article

Strategies for early customer acquisition in a tech startup	79
<i>R. T. Taschshanov</i>	

World Economy and Entrepreneurship

Review article

Contribution of the informal economy at Thabo Mofutsanyane District Municipality	88
---	-----------

F. P. Mothamaha, K. Sibanda

Review article

Small business under sanctions	99
---	-----------

A. Yu. Yanchenko, M. M. Repilova

Цифровизация экономики / Digitalization of economy

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-11-19>



Обзорная статья / Review article
УДК 658.6:339.138

Интеграция традиционных и цифровых стратегий в развитии модных брендов на маркетплейсах

О. Г. Каряка

Предприниматель,
основатель брендов женской одежды OLETRO и OLESYANEL
olesyaturusheva@yandex.ru
Москва, Россия

Аннотация: Статья посвящена анализу перспектив интеграции традиционных и цифровых методов продвижения в индустрии модных брендов на маркетплейсах. Актуальность темы обусловлена расширением цифровой среды и растущим спросом на одежду через интернет-платформы. Новизна исследования в том, что детализируется процесс сочетания офлайн- и онлайн-инструментов, приводящих к повышению узнаваемости брендов и росту лояльности покупателей. В рамках работы описаны многоканальные стратегии, которые задействуют рекламу, взаимодействие в социальных сетях и технологические инновации. Изучены подходы к формированию карточек товаров, применению отзывов и внедрению интерактивных сервисов. Особое внимание уделено экологии и виртуальному формату диджитал-моды. Задача исследования — дать научное обоснование и практические рекомендации для компаний, стремящихся укрепить позиции на маркетплейсах. Методы охватывают сравнительный анализ, обзор литературных источников и оценку собранных статистических данных. В заключении отражены выводы о ценности непрерывного совершенствования стратегий продвижения. Статья полезна исследователям модной индустрии, маркетологам и бренд-менеджерам.

Ключевые слова: модные бренды, маркетплейсы, цифровая трансформация, интеграция, многоканальные стратегии, взаимодействие с аудиторией, лояльность, диджитал-мода, бизнес-оптимизация.

Для цитирования: Каряка О.Г. Интеграция традиционных и цифровых стратегий в развитии модных брендов на маркетплейсах. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 3. С. 11–19. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-11-19>.

Integration of traditional and digital strategies development of fashion brands on marketplaces

O. G. Kariaka

Entrepreneur,
Founder of OLETRO and OLESYANEL women's clothing brands
olesyaturusheva@yandex.ru
Moscow, Russia

Abstract: The article analyzes the prospects for integrating traditional and digital methods of promotion in the fashion brand industry on marketplaces. The relevance of the topic is due to the expansion of the digital environment and the growing demand for clothing through online platforms. The novelty of the study is that it details the process of combining

offline and online tools that lead to increased brand awareness and customer loyalty. The work describes multichannel strategies that involve advertising, interaction in social networks and technological innovations. Approaches to the formation of product cards, the use of reviews and the introduction of interactive services are studied. Particular attention is paid to the ecology and virtual format of digital fashion. The objective of the study is to provide a scientific basis and practical recommendations for companies seeking to strengthen their positions on marketplaces. The methods include comparative analysis, a review of literary sources and an assessment of the collected statistical data. The conclusion reflects the findings on the value of continuous improvement of promotion strategies. The article is useful for fashion industry researchers, marketers and brand managers.

Keywords: fashion brands, marketplaces, digital transformation, integration, multichannel strategies, audience interaction, loyalty, digital fashion, business optimization.

For citation: Kariaka O.G. Integration of traditional and digital strategies in the development of fashion brands on marketplaces. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 3. P. 11–19. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-11-19>.

Введение

Актуальность темы обусловлена растущим спросом на одежду, приобретаемую через маркетплейсы, где гибридные стратегии продвижения обретают особое значение.

Цель данной работы — обосновать принципы синергии традиционных и цифровых методов в индустрии модных брендов. Для ее достижения решаются следующие задачи:

- 1) Провести анализ эффективности внедрения онлайн-инструментов в офлайн-кампании.
- 2) Определить основные параметры (фото, отзывы, скорость доставки) при восприятии одежды.
- 3) Систематизировать опыт интегрированных технологий, включая диджитал-моду и экологические инициативы.

Новизна исследования состоит в том, что обобщены существенные тенденции и выработан подход к формированию лояльной аудитории, опирающийся на аналитику реальных кейсов и теоретические выводы о многоканальной маркетинговой политике.

Материалы и методы

В материалах использованы труды Л.А. Карлова¹, где представлен обзор сочетания традиционной и инновационной рекламы, и публикации И.Б. Долженко^{2,3}, посвятившего внимание цифровому развитию компаний индустрии моды. Параллельно учитывались выводы А.Д. Андреевой⁴, рассматривающей digital-коммуникации для повышения конкурентоспособности, и Г.Д. Баторшиной⁵, анализирующей развитие цифровых платформ. Исследование SEO-подходов к продвижению на онлайн-площадках выполнено на основе данных Н.Е. Григорьевой⁶. К.А. Панькина⁷ изу-

¹ Карлов, Л. А. Интеграция традиционных и инновационных методов рекламы в стратегию вывода на рынок коммуникационного агентства / Л. А. Карлов. Текст : непосредственный. Молодой ученый. 2024. № 36 (535). С. 145–148. — URL: <https://moluch.ru/archive/535/117459/> (дата обращения: 01.03.2025).

² Долженко, И. Б. Влияние цифровизации на ведущие компании мировой индустрии модной одежды. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 5-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-na-vedushchie-kompanii-mirovoy-industrii-modnoy-odezhdy> (дата обращения: 06.03.2025).

³ Долженко, И. Б. Цифровая трансформация и ТНК индустрии моды. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 1-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-i-tnk-industrii-mody> (дата обращения: 04.03.2025).

⁴ Андреева, А. Д. Применение инструментов digital-коммуникации для повышения конкурентоспособности компании / А. Д. Андреева. Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2022. № 9 (404). С. 204–207. — URL: <https://moluch.ru/archive/404/89151/> (дата обращения: 01.03.2025).

⁵ Баторшина, Г. Д. Влияние развития цифровых платформ на совершенствование коммуникационных процессов предприятий e-commerce, на примере маркетплейса «Ozon». Вопросы медиабизнеса. 2022. № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-razvitiya-tsifrovyyh-platform-na-sovershenstvovanie-kommunikatsionnyh-protsessov-predpriyatij-e-commerce-na-primere> (дата обращения: 03.03.2025).

⁶ Григорьева, Н. Е., Григорьева, И. В., Данилова, Н. В., Ишина, А. Н. SEO как эффективный маркетинговый инструмент для продвижения на маркетплейсах. Вестник РУК. 2023. № 2 (52). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/seo-kak-effektivnyy-marketingovyy-instrument-dlya-prodvizheniya-na-marketpleysah> (дата обращения: 05.03.2025).

⁷ Панькина, К. А., Гавриш, О. В., Будрина, Е. В. Диджитал мода. Предпосылки и влияние. Сборник трудов II международной научно-практической конференции «Инновации и дизайн». 2022. № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/didzhital-moda-predposylki-i-vliyanie> (дата обращения: 02.03.2025).

чила диджитал-моду, а Э.А. Пахомова⁸ осветила способы цифровизации продаж. Материалы А.А. Целовальникова⁹ затрагивали управленческие стратегии, М.М. Драган¹⁰ рассмотрел специфику торговли на маркетплейсах, а ресурс Segment¹¹ привел статистику их популярности.

Для подготовки статьи применялись сравнительный анализ, синтез имеющихся данных, обобщение кейсов и оценка статистических сведений, что позволило сформировать представление о закономерностях внедрения многоканальных подходов в сфере модных брендов.

Результаты

Рынок модных брендов на маркетплейсах в настоящее время демонстрирует повышенную динамику и формирует новые возможности для синтеза традиционных инструментов продвижения и цифровых технологий. Исследователи указывают на выгоды комбинирования классического рекламного инструментария и современных IT-платформ, подчеркивая практическую ценность такого объединения¹². Дополняется это соображением, что аудитория стремится к интерактивному сотрудничеству и совместному участию в создании концепций, что побуждает модные компании расширять границы взаимодействия¹³. Ниже представлены результаты аналитической оценки маркетинговых тенденций, выявленные на основе совокупности материалов, а также мониторинга проектов модных брендов, ориентированных на цифровые площадки.

Новейшие цифровые решения повышают узнаваемость и способствуют более быстрому охвату разных сегментов покупателей¹⁴. Сопоставление опыта компаний, участвующих в интегрированных кампаниях, свидетельствует о том, что одновременное использование офлайн- и онлайн-методов приводит к усилению интереса покупателей к новой одежде. Цифровые решения в индустрии моды поддерживают экологические инициативы и задают ориентир для нестандартных визуальных концепций¹⁵. В итоге бренды получают дополнительный импульс в борьбе за конкурентные преимущества на маркетплейсах.

Суммарная посещаемость веб-сайтов пяти крупнейших маркетплейсов России составляет более 1,26 млрд. визитов в месяц. Чаще всего в Рунете ссылаются на Ozon. Сайт маркетплейса Ozon на 8-м месте среди самых популярных сайтов России. После него идет Wildberries — 9-е место, а Яндекс Маркет — на 14-м месте. На долю Ozon ежемесячно приходится более 22,3 млн. поисковых запросов в «Яндексе», что делает его самым популярным маркетплейсом в российской поисковой системе. У Wildberries почти в два раза меньше — 14 млн. запросов в месяц¹⁶.

⁸ Пахомова, Э. А. Маркетплейсы как инструменты цифровизации продаж товаров и услуг. Финансовые рынки и банки. 2022. № 9. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketpleysy-kak-instrumenty-tsifrovizatsii-prodazh-tovarov-i-uslug> (дата обращения: 01.03.2025).

⁹ Целовальников, А. А. Продажа одежды на маркетплейсах: стратегии управления собственным бизнесом. Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 8. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prodazha-odezhdy-na-marketpleysah-strategii-upravleniya-sobstvennym-biznesom> (дата обращения: 05.03.2025).

¹⁰ Драган, М. М. Особенности продажи товаров на маркетплейсах. Вестник науки. 2023. № 12 (69). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-prodazhi-tovarov-na-marketpleysah-1> (дата обращения: 02.03.2025).

¹¹ Маркетплейсы в 2024 году: актуальная статистика и прогнозы канцелярщиков. 2024. — URL: https://segment.ru/analytics/marketpleysyi_v_2024_godu-aktualnaya_statistika_i_prognozyi_kantselyarschikov/ (дата обращения: 03.03.2025).

¹² Карлов, Л. А. Интеграция традиционных и инновационных методов рекламы в стратегию вывода на рынок коммуникационного агентства / Л.А. Карлов. Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2024. № 36 (535). С. 145–148. — URL: <https://moluch.ru/archive/535/117459/> (дата обращения: 01.03.2025).

¹³ Долженко, И. Б. Цифровая трансформация и ТНК индустрии моды. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 1-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-i-tnk-industrii-mody> (дата обращения: 04.03.2025).

¹⁴ Андреева, А. Д. Применение инструментов digital-коммуникации для повышения конкурентоспособности компании / А.Д. Андреева. Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2022. № 9 (404). С. 204–207. — URL: <https://moluch.ru/archive/404/89151/> (дата обращения: 01.03.2025).

¹⁵ Карлов, Л. А. Интеграция традиционных и инновационных методов рекламы в стратегию вывода на рынок коммуникационного агентства / Л.А. Карлов. Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2024. № 36 (535). С. 145–148. — URL: <https://moluch.ru/archive/535/117459/> (дата обращения: 01.03.2025).

¹⁶ Маркетплейсы в 2024 году: актуальная статистика и прогнозы канцелярщиков. 2024. — URL: https://segment.ru/analytics/marketpleysyi_v_2024_godu-aktualnaya_statistika_i_prognozyi_kantselyarschikov/ (дата обращения: 03.03.2025).

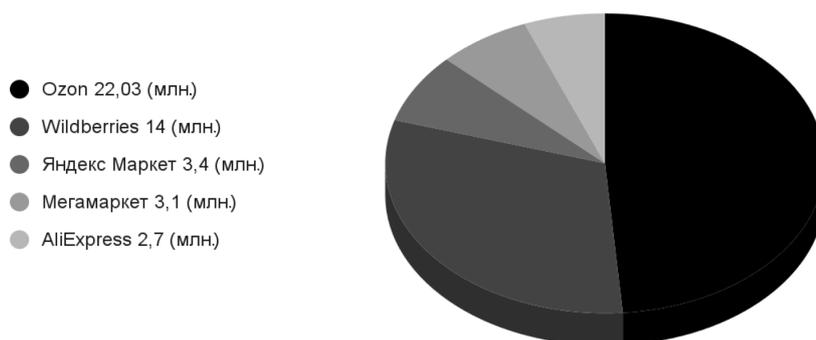


Рис. 1. Топ-5 маркетплейсов России в поиске Яндекса (число запросов в поиске Яндекса в январе 2024 года, млн./месяц)¹⁷. Запросы по фразам: «озон», «вайлдберриз», «яндекс.маркет», «мегамаркет», «алиэксперс»

Данные указывают на стабильное увеличение пользовательской базы ведущих площадок, это стимулирует конкуренцию между производителями и создает условия для появления новых рекламных механизмов. Часть агентств обращается к созданию специальных форматов продвижения на маркетплейсах, используя их потенциал не только для прямой продажи, но и для рекламы иной продукции¹⁸. Одновременно происходит трансформация коммуникационного поля: многие компании дополняют офлайн-маркетинг цифровыми акциями и развивают личные кабинеты для изучения поведенческих моделей клиентов.

Для предметного описания наблюдений о комбинировании традиционных и цифровых стратегий выполнена систематизация нескольких направлений. Первое направление охватывает оптимизацию стоимости и усиление наглядности предложения, второе направлено на расширение каналов взаимодействия и создание связей с пользователями, третье подразумевает внедрение цифровых сервисов для формирования нового пользовательского опыта (табл. 1).

Таблица 1

Направления объединения традиционных и цифровых методов при продвижении брендов¹⁹

№	Грань синергии	Содержание и примеры реализуемых мер
1	Оптимизация расходов	Снижение стоимости печатной рекламы за счет переноса части кампаний в онлайн
2	Расширение каналов контакта	Применение соцсетей, стрим-платформ, чат-ботов для быстрой обратной связи
3	Усиление брендинга	Дополнение классического PR цифровыми кампаниями (подкасты, коллаборации)
4	Аналитика и прогнозирование	Использование big data для расчета перспективного спроса

Внедрение комбинированных тактик распространяется на все стадии цепочки продвижения. Новые форматы позволяют точнее учитывать поведенческие паттерны и стимулируют осознанность покупок. Одновременно расширяется связь с целевой аудиторией: за счет внедрения

¹⁷ Маркетплейсы в 2024 году: актуальная статистика и прогнозы канцелярщиков. 2024. — URL: https://segment.ru/analytics/marketpleysyi_v_2024_godu-_aktualnaya_statistika_i_prognozyi_kantselyarschikov/ (дата обращения: 03.03.2025).

¹⁸ Баторшина, Г. Д. Влияние развития цифровых платформ на совершенствование коммуникационных процессов предприятий e-commerce, на примере маркетплейса «Ozon». Вопросы медиабизнеса. 2022. № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-razvitiya-tsifrovyyh-platforn-na-sovershenstvovanie-kommunikatsionnyh-protssessov-predpriyatij-e-commerce-na-primere> (дата обращения: 03.03.2025).

¹⁹ Составлено автором на основе собственного исследования.

сетевых сервисов модные компании легче формируют прочную репутацию, улучшая экспертизу в глазах потребителей. Подтверждением служат кейсы, показывающие повышение лояльности и рост повторных покупок при корректировке товарных карточек в соответствии с рекомендациями маркетплейсов.

В предложенной ниже системе критериев на первый план выходят удобство сервиса и согласование цен, поскольку покупатели внимательно оценивают не только дизайнерские качества одежды, но и степень выгоды (табл. 2).

Таблица 2

Параметры, влияющие на продажи брендов на маркетплейсах ²⁰

Параметр	Задачи оптимизации
Качество визуального контента	Актуализировать фото, видео и 3D-модели для привлечения внимания
Структура описания товара	Включать ключевые слова, выделять отличительные характеристики
Скорость доставки	Формировать схемы быстрой логистики и выбирать центры исполнения заказов
Рейтинги и отзывы покупателей	Управлять обратной связью, отвечать на комментарии, предлагать сервис для решения вопросов
Комбинированные акции и скидки	Планировать совместные промо-кампании офлайн и онлайн

Многие предприниматели, кроме традиционных методов рекламы, начинают внедрять инструменты геймификации или предлагают клиентам сервисы примерки на основе виртуальных технологий. Это способствует формированию нового формата пользовательского опыта, когда аудитория способна взаимодействовать с брендом в интерактивном режиме. Новейшие цифровые подходы оперативно привлекают покупателей и распространяют сведения о коллекциях в разных целевых группах, усиливая общую узнаваемость марки ²¹.

При этом прослеживается тенденция к отказу от одиночных акций в пользу комплексных мероприятий, рассчитанных на совместное скоординированное продвижение в нескольких онлайн-каналах. Различные отделы внутри компаний учатся объединять усилия с целью максимального охвата, повышают культуру работы с большими массивами клиентских данных и активно используют программное обеспечение для таргетинга. Цифровые решения в сфере одежды стимулируют ориентацию на экологические принципы и создают предпосылки к развитию уникальных дизайнов ²².

Так, сложившийся опыт демонстрирует возрастание значимости дуального подхода, при котором традиционные методы дополняются интерактивными сервисами, что дает модным брендам конкурентное преимущество на маркетплейсах.

Обсуждение

Наблюдения указывают на то, что модная индустрия переходит к многоуровневому формату продвижения с акцентом на многоканальные схемы взаимодействия и анализ поведения клиен-

²⁰ Составлено автором на основе собственного исследования.

²¹ Андреева, А. Д. Применение инструментов digital-коммуникации для повышения конкурентоспособности компании / А.Д. Андреева. Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2022. № 9 (404). С. 204–207. — URL: <https://moluch.ru/archive/404/89151/> (дата обращения: 01.03.2025).

²² Панькина, К. А., Гавриш, О. В., Будрина, Е. В. Диджитал мода. Предпосылки и влияние. Сборник трудов II международной научно-практической конференции «Инновации и дизайн». 2022. № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/didzhital-moda-predposylki-i-vliyanie> (дата обращения: 02.03.2025).

тов через цифровые сервисы²³. Развитие маркетплейсов сопровождается ростом объема информации о действиях покупателей, что способствует совершенствованию методов персонализации и быстрому формированию портретов целевых сегментов²⁴.

Одновременное использование классических инструментов (наружная реклама, телеролики, PR-мероприятия) и онлайн-платформ порождает значительный эффект, так как цифровые технологии повышают скорость обмена сведениями и вовлечение аудитории²⁵. Анализ опыта брендов, ориентированных на комплексные стратегии, демонстрирует рост конверсии и стабильные продажи при грамотном структурировании карточек товаров. В списке факторов, влияющих на позицию одежды на маркетплейсах, особое значение имеют фотографии и тексты, дополненные поисковыми метками, а также система ответов на отзывы.

При оценке предпочтений аудитории обнаружилось, что покупатель ориентируется не только на визуальную составляющую, но и на социальную миссию бренда²⁶. Изучение кейсов диджитал-моды показывает, что виртуальные формы одежды и эксклюзивные цифровые коллекции вызывают интерес у представителей поколений, привыкших к интерактивному контенту. Это подтверждается ростом спроса на виртуальные примерки и гибридные fashion-показы, где классические показы дополняются онлайн-трансляциями и спецэффектами.

В продвинутых компаниях в сегменте одежды наблюдается перенос фокуса на экологические факторы. Цифровые каталоги позволяют демонстрировать коллекции без лишних затрат, что сужает потребление материалов и снижает риски складских излишков²⁷. Проанализированные примеры показывают, что бренды, ответственно относящиеся к цепочке поставок и разрабатывающие «умные» товары, приобретают репутационные преимущества на фоне конкурентов, ориентированных лишь на дисконт-модели.

Взаимодействие с цифровой аудиторией стимулирует вовлечение покупателей, открывающих новые способы участия в формировании стиля и имиджа²⁸. К ним относятся системы интерактивных голосований, запуск пользовательского контента (UGC) и интеграция с блогерами, которые создают отдельный пласт информационного сопровождения. Данные подходы выгодно выделяют бренд и помогают фиксировать рост лояльности при условии корректного управления отзывами и обратной связью. Сопоставление публикаций покупателей на официальных площадках и в социальных сетях подтверждает, что активная работа с аудиторией улучшает показатели узнаваемости.

Сочетание классических приемов рекламы и современных интернет-технологий выглядит оптимальным способом, который позволяет конкурировать в условиях перенасыщения аналогичными предложениями. Подтверждением этому служат интервью с менеджерами крупных маркетинговых агентств, где упоминается эффективность объединения телекампаний и объявлений на маркетплейсах для новых модельных линеек²⁹. Такой метод помогает привлечь разные возра-

²³ Григорьева, Н. Е., Григорьева, И. В., Данилова, Н. В., Ишина, А. Н. SEO как эффективный маркетинговый инструмент для продвижения на маркетплейсах. Вестник РУК. 2023. № 2 (52). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/seo-kak-effektivnyy-marketingovyy-instrument-dlya-prodvizheniya-na-marketpleysah> (дата обращения: 05.03.2025).

²⁴ Долженко, И. Б. Влияние цифровизации на ведущие компании мировой индустрии модной одежды. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 5-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-na-vedushchie-kompanii-mirovoy-industrii-modnoy-odezhdy> (дата обращения: 06.03.2025).

²⁵ Пахомова, Э. А. Маркетплейсы как инструменты цифровизации продаж товаров и услуг. Финансовые рынки и банки. 2022. № 9. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketpleysy-kak-instrumenty-tsifrovizatsii-prodazh-tovarov-i-uslug> (дата обращения: 01.03.2025).

²⁶ Драган, М. М. Особенности продажи товаров на маркетплейсах. Вестник науки. 2023. № 12 (69). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-prodazhi-tovarov-na-marketpleysah-1> (дата обращения: 02.03.2025).

²⁷ Целовальников, А. А. Продажа одежды на маркетплейсах: стратегии управления собственным бизнесом. Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 8. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prodazha-odezhdy-na-marketpleysah-strategii-upravleniya-sobstvennym-biznesom> (дата обращения: 05.03.2025).

²⁸ Долженко, И. Б. Влияние цифровизации на ведущие компании мировой индустрии модной одежды. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 5-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-na-vedushchie-kompanii-mirovoy-industrii-modnoy-odezhdy> (дата обращения: 06.03.2025).

²⁹ Карлов, Л. А. Интеграция традиционных и инновационных методов рекламы в стратегию вывода на рынок коммуникационного агентства / Л.А. Карлов. Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2024. № 36 (535). С. 145–148. — URL: <https://moluch.ru/archive/535/117459/> (дата обращения: 01.03.2025).

тные группы: взрослые узнают о марке через эфиры и печатные материалы, а молодежь — посредством социальных сетей и контекстной рекламы.

Теоретические выкладки, отражающие прогресс электронных площадок, соотносятся с результатами эмпирических исследований³⁰. Кроме стимулирования продаж, бренды получают дополнительные возможности формировать сообщество поклонников за счет внедрения программ лояльности и систем вознаграждения на маркетплейсе. Методы big data и продвинутые скрипты позволяют быстро выявлять поведенческие характеристики покупателя, настраивать личные рекомендации, указывать на товары-компаньоны.

В изученных статьях подчеркивается, что физические магазины и офлайн-события сохраняют высокий уровень доверия и остаются инструментом, дополняющим виртуальную составляющую. Модель гибридных продаж, где покупатель может забронировать вещь в онлайн, а затем примерить и забрать в стационарной точке, постепенно приобретает популярность. Подобная интеграция упрощает соприкосновение с брендом на всех этапах: пользователь взаимодействует с контентом в цифровых каналах, а окончательное решение принимает после реального знакомства с изделием.

На основе собранных данных представляется оправданным дальнейшее расширение аналитики в сфере сочетания традиционных методов продвижения и цифровых механизмов. Новейшие форматы охватывают инструменты дополненной реальности, цепочки на основе блокчейна (для подтверждения подлинности), а также создание авторских NFT для модных коллекций. Поскольку реакция клиентов ускоряется, бренды, способные быстро реагировать на тренды, извлекают выгоду и формируют устойчивую конкурентную позицию на маркетплейсах.

Обобщение показывает, что обновленные модели взаимодействия с покупателями объединяют многоканальность, тщательный контроль визуальной части, динамическое ценообразование, гибкие программы скидок и постоянную обратную связь. На практике выбранные стратегии призваны балансировать между креативными идеями, соблюдением экологических ориентиров и окупаемостью, что приводит к более тонкой настройке каждого элемента в продвижении.

Заключение

В результате проведенного исследования подтверждено, что синтез традиционных методов продвижения и цифровых каналов в индустрии модных брендов укрепляет позиции на маркетплейсах.

Первая задача, связанная с выявлением эффективности онлайн-инструментов в офлайн-кампаниях, была решена сопоставлением изменений конверсии и показателей повторных покупок.

Вторая задача, заключающаяся в определении существенных параметров восприятия одежды (оформление карточек, логистика, отзывы), изучалась через анализ отечественных и зарубежных площадок и показала значимость комплексной оптимизации.

Третья задача, связанная с систематизацией интегрированных технологий, подтвердила перспективу диджитал-моды и экологических инициатив для роста лояльности.

Обзор эмпирических данных и теоретических концепций демонстрирует пользу многоканальных стратегий, опирающихся на удобство, интерактивность и осознанный выбор, что формирует доверие и повышает конкурентоспособность.

Список литературы

1. Андреева, А. Д. Применение инструментов digital-коммуникации для повышения конкурентоспособности компании / А. Д. Андреева. Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2022. № 9 (404). С. 204–207. — URL: <https://moluch.ru/archive/404/89151/> (дата обращения: 01.03.2025).
2. Баторшина, Г. Д. Влияние развития цифровых платформ на совершенствование коммуникационных процессов предприятий e-commerce, на примере маркетплейса «Ozon». Вопросы медиабизнеса. 2022. № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-razvitiya-tsifrovyyh-platform-na->

³⁰ Панькина, К. А., Гавриш, О. В., Будрина, Е. В. Диджитал мода. Предпосылки и влияние. Сборник трудов II международной научно-практической конференции «Инновации и дизайн». 2022. № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/didzhital-moda-predposylki-i-vliyanie> (дата обращения: 02.03.2025).

- sovershenstvovanie-kommunikatsionnyh-protsessov-predpriyatij-e-commerce-na-primere (дата обращения: 03.03.2025).
3. Григорьева, Н. Е., Григорьева, И. В., Данилова, Н. В., Ишина, А. Н. SEO как эффективный маркетинговый инструмент для продвижения на маркетплейсах. Вестник РУК. 2023. № 2 (52). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/seo-kak-effektivnyy-marketingovyy-instrument-dlya-prodvizheniya-na-marketpleysah> (дата обращения: 05.03.2025).
 4. Долженко, И. Б. Влияние цифровизации на ведущие компании мировой индустрии модной одежды. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 5-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-na-veduschie-kompanii-mirovoy-industrii-modnoy-odezhdy> (дата обращения: 06.03.2025).
 5. Долженко, И. Б. Цифровая трансформация и ТНК индустрии моды. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 1-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-i-tnk-industrii-mody> (дата обращения: 04.03.2025).
 6. Драган, М. М. Особенности продажи товаров на маркетплейсах. Вестник науки. 2023. № 12 (69). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-prodazhi-tovarov-na-marketpleysah-1> (дата обращения: 02.03.2025).
 7. Карлов, Л. А. Интеграция традиционных и инновационных методов рекламы в стратегию вывода на рынок коммуникационного агентства / Л.А. Карлов. Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2024. № 36 (535). С. 145–148. — URL: <https://moluch.ru/archive/535/117459/> (дата обращения: 01.03.2025).
 8. Маркетплейсы в 2024 году: актуальная статистика и прогнозы канцелярщиков. 2024. — URL: https://segment.ru/analytics/marketpleysyi_v_2024_godu-_aktualnaya_statistika_i_prognozyi_kantselyarschikov/ (дата обращения: 03.03.2025).
 9. Панькина, К. А., Гавриш, О. В., Будрина, Е. В. Диджитал мода. Предпосылки и влияние. Сборник трудов II международной научно-практической конференции «Инновации и дизайн». 2022. № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/didzhital-moda-predposylki-i-vliyanie> (дата обращения: 02.03.2025).
 10. Пахомова, Э. А. Маркетплейсы как инструменты цифровизации продаж товаров и услуг. Финансовые рынки и банки. 2022. № 9. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketpleysy-kak-instrumenty-tsifrovizatsii-prodazh-tovarov-i-uslug> (дата обращения: 01.03.2025).
 11. Целовальников, А. А. Продажа одежды на маркетплейсах: стратегии управления собственным бизнесом. Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 8. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prodazha-odezhdy-na-marketpleysah-strategii-upravleniya-sobstvennym-biznesom> (дата обращения: 05.03.2025).

References

1. Andreeva, A. D. Application of digital communication tools to improve the company's competitiveness / A.D. Andreeva. Text: direct. Young scientist. 2022. No. 9 (404). P. 204–207. — URL: <https://moluch.ru/archive/404/89151/> (date of access: 01.03.2025).
2. Batorshina, G. D. The impact of the development of digital platforms on the improvement of communication processes of e-commerce enterprises, using the example of the Ozon marketplace. Issues of media business. 2022. No. 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-razvitiya-tsifrovyyh-platform-na-sovershenstvovanie-kommunikatsionnyh-protsessov-predpriyatij-e-commerce-na-primere> (date of access: 03.03.2025).
3. Grigorieva, N. E., Grigorieva, I. V., Danilova, N. V., Ishina, A.N. SEO as an effective marketing tool for promotion on marketplaces. Bulletin of RUK. 2023. No. 2 (52). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/seo-kak-effektivnyy-marketingovyy-instrument-dlya-prodvizheniya-na-marketpleysah> (date accessed: 05.03.2025).
4. Dolzhenko, I. B. The impact of digitalization on the leading companies of the global fashion industry. International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2021. No. 5-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-na-veduschie-kompanii-mirovoy-industrii-modnoy-odezhdy> (date accessed: 06.03.2025).
5. Dolzhenko, I. B. Digital transformation and TNCs of the fashion industry. International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2020. No. 1-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-i-tnk-industrii-mody> (date of access: 04.03.2025).
6. Dragan, M. M. Features of selling goods on marketplaces. Bulletin of science. 2023. No. 12 (69). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-prodazhi-tovarov-na-marketpleysah-1> (date of access: 02.03.2025).

7. Karlov, L. A. Integration of traditional and innovative advertising methods into the strategy of launching a communications agency on the market / L.A. Karlov. Text: direct. Young scientist. 2024. No. 36 (535). P. 145–148. – URL: <https://moluch.ru/archive/535/117459/> (date of access: 01.03.2025).
8. Marketplaces in 2024: current statistics and forecasts of office workers. 2024. – URL: https://segment.ru/analytics/marketpleysi_v_2024_godu-_aktualnaya_statistika_i_prognozyi_kantselyarschikov/ (date of access: 03.03.2025).
9. Pankina, K. A., Gavrish, O. V., Budrina, E. V. Digital fashion. Prerequisites and influence. Collection of works of the II international scientific and practical conference «Innovations and design». 2022. No. 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/didzhital-moda-predposylki-i-vliyanie> (date of access: 02.03.2025).
10. Pakhomova, E. A. Marketplaces as tools for digitalization of sales of goods and services. Financial markets and banks. 2022. No. 9. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketpleysy-kak-instrumenty-tsifrovizatsii-prodazh-tovarov-i-uslug> (date of access: 01.03.2025).
11. Tselovalnikov, A.A. Selling clothes on marketplaces: strategies for managing your own business. Humanities, socio-economic and social sciences. 2023. No. 8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prodazha-odezhdy-na-marketpleysah-strategii-upravleniya-sobstvennym-biznesom> (date of access: 05.03.2025).

Статья поступила в редакцию 27.03.2025; одобрена после рецензирования 21.04.2025; принята к публикации 05.05.2025.

The article was submitted 27.03.2025; approved after reviewing 21.04.2025; accepted for publication 05.05.2025.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-20-25>



Обзорная статья / Review article
УДК 336.7 1:004.8

Обеспечение безопасности в банковских транзакциях при помощи искусственного интеллекта

А. А. Недбаев

Магистр

snedbaev68@yandex.ru

Кафедра экономики,

Тамбовский государственный технический университет,

Тамбов, Россия

С. П. Спиридонов

Доктор экономических наук, профессор

spiridonov_sp@bk.ru

Кафедра экономики,

Тамбовский государственный технический университет,

Тамбов, Россия

Аннотация: В статье рассмотрены современные возможности обеспечения безопасности банковских транзакций с применением технологий искусственного интеллекта (ИИ). Проанализированы методы машинного обучения для предотвращения мошеннических действий по отношению к пользователю, а также были изучены преимущества и недостатки внедрения ИИ в банковскую сферу.

Ключевые слова: искусственный интеллект, банковские операции, безопасность, машинное обучение, мошенничество.

Для цитирования: Недбаев А.А., Спиридонов С.П. Обеспечение безопасности в банковских транзакциях при помощи искусственного интеллекта. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. №3. С. 20–25. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-20-25>.

Enhancing security in banking transactions using artificial intelligence

A. A. Nedbaev

Masterstudent

snedbaev68@yandex.ru

Department of Economics,

Tambov State Technical University,

Tambov, Russia

S. P. Spiridonov

Dr. Sci. (Econ.), Prof.

spiridonov_sp@bk.ru

Department of Economics,

Tambov State Technical University,

Tambov, Russia

Abstract: *The paper explores modern approaches to securing banking transactions through artificial intelligence (AI) technologies. Machine learning methods for preventing fraudulent activities against users are analyzed, along with the advantages and disadvantages of implementing AI in the banking sector.*

Keywords: *artificial intelligence, banking transactions, security, machine learning, fraud.*

For citation: *Nedbaev A.A., Spiridonov S.P. Enhancing security in banking transactions using artificial intelligence. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 3. P. 20–25. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-20-25>.*

Введение

В современных реалиях банковскому сектору приходится сталкиваться с трудностями в области кибербезопасности. С каждым годом, если даже не кварталом мошенники придумывают новые способы воровства средств или же их получения обманным путем, в связи с этим требуются и новые способы защиты. Традиционные методы защиты, например, двухфакторная аутентификация, уже не в полной мере справляются с растущими угрозами как раньше. Применение искусственного интеллекта (ИИ) становится одним из ключевых факторов возможности защиты данных и денежных средств. В данной статье будут рассматриваться основные угрозы, методы их минимизации, а также преимущества и перспективы развития ИИ в банковском секторе.

Обзор методов обеспечения безопасности

Обеспечение безопасности банковских транзакций является одной из ключевых задач для любых финансовых учреждений. Существуют традиционные и современные методы обеспечения безопасности, по мере развития цифровых технологий и увеличения объема онлайн-операций традиционные методы уже не могут гарантировать такую безопасность как современные, в которых уклон идет на использование возможностей и преимуществ искусственного интеллекта¹.

К традиционным методам относят двухфакторную аутентификацию (2FA), SSL-шифрование и использование CAPTCHA.

Двухфакторная аутентификация представляет собой проверку пользователя на нескольких уровнях, как правило, это ввод пароля и одноразового кода, который отправляется владельцу аккаунта на мобильный телефон или почту. Её преимуществом служит простота внедрения и использования, а недостатками — отсутствие защиты при получении злоумышленниками доступа к обоим факторам, а также неудобен, если у пользователя в данный момент времени недоступен один из факторов аутентификации.

SSL-шифрование простыми словами является протоколом шифрования, который обеспечивает безопасную передачу данных между клиентом и сервером.² Его преимуществами являются поддержка большинством серверов и браузеров, а также конфиденциальность данных при передаче. Недостатком является уязвимость при атаках на серверы или же сами приложения.

Использование CAPTCHA (Completely Automated Public Turing Test to tell Computers and Humans Apart) — технология, которая помогает отличить человека от бота, обычно являющаяся простым тестом с вводом текста или выполнением задания.³ Она проста во внедрении и предотвращает автоматические атаки, но создает неудобства пользователям и не защищает от сложных атак.

Современными методами обеспечения безопасности являются применение машинного обучения и обнаружение аномалий при помощи нейронных сетей.

Машинное обучение (ML) позволяет создавать модели, которые выявляют отклонение поведения пользователя от привычного ему. Они достаточно точны в работе, могут адаптироваться к новым видам атак, однако они все же могут ошибиться, например, когда пользователь обычно совершает небольшие транзакции, но однажды ему понадобилось перевести крупную сумму в другой регион, и в таком случае транзакция может быть заблокирована.

¹ Аликина Е. Как искусственный интеллект работает в банках: статья / Аликина Е. Frank Media, [Электронный ресурс], 2020. — URL: <https://frankmedia.ru/24564> (дата обращения: 04.05.2025).

² Авторская трактовка.

³ Авторская трактовка.

Обнаружение аномалий с помощью нейронных сетей используются для выявления сложных повторений в данных, они анализируют сотни и тысячи параметров транзакций. В использовании они прогнозируют будущие угрозы, опираясь на исторические данные, а также точно могут обнаружить сложные аномалии.

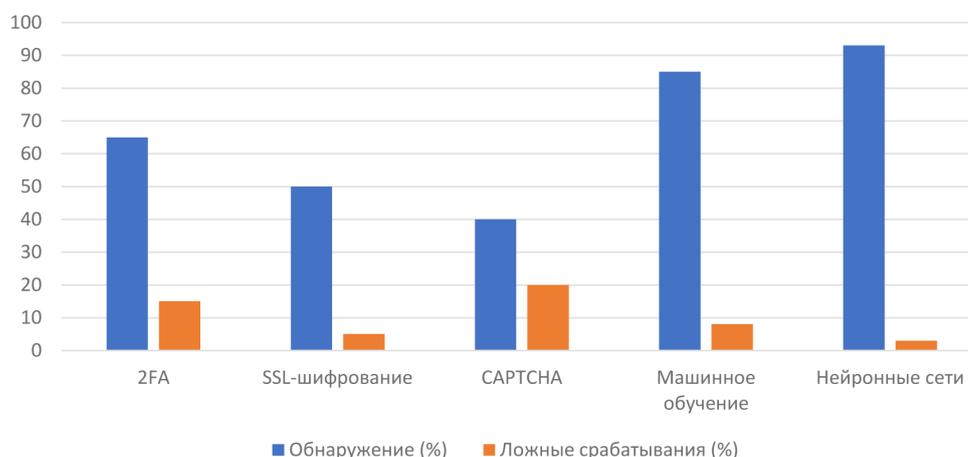


Рис. 1. Сравнение эффективности методов защиты банковских транзакций⁴

Для наглядности можно рассмотреть гистограмму, чтобы понять эффективность того или иного способа.

По сравнению с традиционными современные методы обрабатывают большие объёмы данных, они являются более гибкими к новым видам атак, у них реже происходят ложные срабатывания, к тому же они могут еще и спрогнозировать угрозы.

Основные угрозы в банковских транзакциях

Мошенники используют всё более и более изощренные методы обхода систем безопасности, а их угрозы становятся более сложными для предотвращения, поэтому банки вынуждены постоянно совершенствовать свои механизмы защиты. Следует рассмотреть основные угрозы, с которыми сейчас сталкивается банковский сектор⁵.

Фишинг — наиболее распространённый вид финансового мошенничества, в данном случае злоумышленник нацелен на получение конфиденциальных данных своей жертвы, например, логин, пароль, номер кредитной карты и PIN-код. Для этого создаются поддельные сайты, которые в точности повторяют официальные, отправляются сообщения со ссылками, при переходе на которые данные передаются.

Мошеннические транзакции — это операции, которые совершаются с использованием украденных данных. Для этого может быть применен тот же фишинг, скимминг (установка специального устройства на банковский аппарат, который считывает данные с магнитной полосы карт) и взлом баз данных, чтобы получить информацию о клиентах.

Атаки на банковские системы — взлом серверов и баз данных банков для получения доступа к финансовой информации. DDoS атаки — это перегрузка серверов объёмом запросов с последующим их отказом в обслуживании; взлом баз данных; внедрение вредоносного ПО.

Социальная инженерия — метод манипуляции людьми с целью получения доступа к их конфиденциальной информации. Самым ярким примером служат звонки, которые поступают якобы от сотрудников ФСБ или банка с требованием перевода средств на безопасные счета, потому что якобы в данный момент их деньгам что-то угрожает.

⁴ https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Информационная_безопасность_в_банках (дата обращения: 04.05.2025).

⁵ Янковский Р.М. Государство и криптовалюты: проблемы регулирования. Московский государственный университет, [Электронный ресурс], 2017. — URL: <http://msu.edu.ru/papers/yankovskiy/blockchain.pdf> (дата обращения: 04.05.2025).

Все эти угрозы становятся всё более сложными и предоставляют всё большую опасность для пользователей, что требует от банков совершенствования своих защитных механизмов. Использование современных технологий помогает банкам не только обнаруживать, но и предотвращать угрозы, тем самым обеспечивая безопасность транзакций и данных своих клиентов.

Адаптивная многофакторная система защиты на основе искусственного интеллекта (ИИ) и блокчейна

Адаптивная аутентификация — это процесс, похожий на двухфакторную аутентификацию, но только уровень проверки пользователя зависит от уровня риска транзакции. ИИ должен проанализировать поведение пользователя, устройство, местоположение пользователя и тип транзакции для определения необходимости дополнительной аутентификации. Например, если происходит транзакция из привычного места и на знакомом устройстве, то система может ограничить пользователя однофакторной аутентификацией, а если с нового устройства, то будет запрошена дополнительная проверка ⁶.

Блокчейн ⁷ представляет собой децентрализованную цифровую технологию хранения и передачи данных, которая основана на принципах криптографии. В предлагаемой системе защиты блокчейн необходим для записи всех транзакций, чтобы обеспечить их прозрачность, это позволит отследить все операции и выявить подозрительные активности. Нельзя будет изменить данные о транзакции.

Блокчейн не имеет центрального сервера, что устраняет единую точку отказа, данные хранятся на большом количестве узлов, это делает систему более устойчивой к кибератакам, потому что при взломе одного из узлов, остальные все еще будут хранить данные. Также блокчейн может быть использован для создания децентрализованных систем аутентификации, чтобы пользователи хранили свои данные в зашифрованном виде и управлялись при помощи приватных ключей.

Благодаря прозрачности снизится риск мошеннических операций, обработка транзакций будет происходить гораздо быстрее, особенно если речь идет о международных переводах, будет упрощен аудит.

Рассчитаем эффективность внедрения данного метода защиты. Необходимо отметить, что для наглядности расчеты тарифы были усреднены и округлены.

Опираясь на данные Accenture, от мошенничества банки теряют порядка 6% от годового оборота транзакций, следовательно, для банка с оборотом в 1 млрд. \$ потери составят около 60 млн. \$ в год. ⁸ Адаптивная аутентификация снизит атаки на 55% ⁹, блокчейн снизит потери от мошеннических действий на 40% ¹⁰ за счёт прозрачности и отсутствия возможности изменять данные.

$$60 \text{ млн. \$} \times (1 - 0.55) \times (1 - 0.4) = 16.2 \text{ млн. \$}$$
$$60 - 16.2 = 43.8 \text{ млн. \$ / год.}$$

Экономия в районе 43.8 млн. \$ от уменьшения мошеннических махинаций.

Традиционные международные переводы могут занимать несколько дней и взимать большую комиссию, однако при внедрении блокчейн решения перевод будет занимать секунды, а ко-

⁶ Чернышова Е. Искусственный интеллект в финансах: как банки используют нейросети: статья / Чернышова Е. Газета РБК, [Электронный ресурс], 2023. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/61e924349a7947761b46f2d8> (дата обращения: 04.05.2025).

⁷ Авторская трактовка.

⁸ Accenture. Отчет по безопасности 2023: Опережая киберугрозы в финансовом секторе, [Электронный ресурс], 2023. — URL: <https://www.accenture.com/ru-ru/insights/security/cyber-resilience-financial-services> (дата обращения: 05.05.2025).

⁹ Accenture. Технологическое видение банковского сектора 2023: ИИ и будущее обнаружение мошенничества, [Электронный ресурс], 2023. — URL: <https://www.accenture.com/ru-ru/insights/banking/technology-vision> (дата обращения: 05.05.2025).

¹⁰ Accenture. Стоимость киберпреступности в финансовых услугах, [Электронный ресурс], 2022. — URL: <https://www.accenture.com/ru-ru/insights/security/cost-cybercrime-financial-services> (дата обращения: 05.05.2025).

миссия составит 0.05\$. Для наглядности возьмем усредненную комиссию в 50\$ при традиционном способе и 10000 переводов в месяц.

$$(50 - 0.05) \times 10\,000 = 499\,500 \text{ \$/мес.}$$

$$499\,500 \times 12 = 5.994 \text{ млн. \$/год.}$$

Получаем экономию в размере 5.994 млн.\$/год, и это без учета ускорения времени на перевод, что снизит операционные издержки банка.

В среднем банки тратят на ручной аудит до миллиона долларов, блокчейн автоматизирует верификацию клиентов и отслеживание транзакций, что составляет 70% от затрат, экономия составляет в районе 700.000\$. Следует добавить стоимость внедрения системы блокчейна, которая будет составлять 200.000\$/год амортизации, экономия образуется в размере 500.000\$.

Усредненно традиционные методы ложно срабатывают в 15% случаях, за счёт анализа поведения ИИ снижает это до 4%, при 1 млн. транзакций в год на 100 \$ – 11 млн. \$/год экономии только на снижении количества ложных срабатываний.

$$499\,500 \times 12 = 5.994 \text{ млн. \$/год.}$$

При реализации проекта сроком 5 лет, ставки дисконтирования в 10% и первоначальных инвестициях в 5 млн. \$ денежные потоки от экономии будут составлять 71.174 млн. \$ в год. Это необходимо для расчета чистой приведённой стоимости.

Таблица 1

Эффективность внедрения предложенного метода за 1 год ¹¹

Параметр	Экономия (\$)/год
Уменьшение мошенничества	43.800.000
Изменение переводов	5.994.000
Сокращение аудита	500.000
Уменьшение ложных отказов	11.000.000
Всего	61.294.000

Внедрение адаптивной аутентификации и блокчейна смогут создать долгосрочные конкурентные преимущества и сэкономят банку немалые средства.

Таким образом, блокчейн и адаптивная многофакторная аутентификация помогут обеспечить более высокий уровень защиты данных и операций пользователей, снизят потери банков от действий мошенников, клиенты получают более быстрые транзакции. Стоит отметить, что показатели, связанные с количеством операций и их стоимость были усреднены для более понятного и наглядного примера, потому что для каждого банка показатели будут варьироваться из-за разных комиссий или разного количества пользователей и операций.

Заключение

В статье показано, что применение ИИ значительно повышает уровень безопасности банковских транзакций и данных клиентов. Предложенная система защиты поможет обеспечить прозрачную модель проведения банковских операций и сохранить данные клиентов в безопасности. Значительно повышается эффективность работы банков путем автоматизации процессов, улучшения обнаружения мошенничества, появления новых персональных услуг и работы клиентского сервиса. Все это позволяет не только увеличить конкурентоспособность, но и сэкономить большие денежные суммы, что увеличивает прибыльность. Банковскому сектору необходимо делать акцент на внедрении искусственного интеллекта в свою деятельность.

¹¹ Расчеты авторов.

Список литературы

1. Янковский Р.М. Государство и криптовалюты: проблемы регулирования. Московский государственный университет [Электронный ресурс], 2017. – URL: <http://msu.edu.ru/papers/yankovskiy/blockchain.pdf> (дата обращения: 04.05.2025).
2. Аликина Е. Как искусственный интеллект работает в банках: статья / Аликина Е. Frank Media, [Электронный ресурс] 2020. – URL: <https://frankmedia.ru/24564> (дата обращения: 04.05.2025).
3. Чернышова Е. Искусственный интеллект в финансах: как банки используют нейросети: статья / Чернышова Е. Газета РБК, [Электронный ресурс]. 2023. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/61e924349a7947761b46f2d8> (дата обращения: 04.05.2025).
4. https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Информационная_безопасность_в_банках (дата обращения: 04.05.2025).
5. Accenture. Отчет по безопасности 2023: Опережая киберугрозы в финансовом секторе [Электронный ресурс]. 2023. – URL: <https://www.accenture.com/ru-ru/insights/security/cyber-resilience-financial-services> (дата обращения: 05.05.2025).
6. Accenture. Технологическое видение банковского сектора 2023: ИИ и будущее обнаружения мошенничества [Электронный ресурс]. 2023. – URL: <https://www.accenture.com/ru-ru/insights/banking/technology-vision> (дата обращения: 05.05.2025).
7. Accenture. Стоимость киберпреступности в финансовых услугах [Электронный ресурс]. 2022. – URL: <https://www.accenture.com/ru-ru/insights/security/cost-cybercrime-financial-services> (дата обращения: 05.05.2025).

References

1. Yankovsky, R.M. The state and cryptocurrencies: Problems of regulation. Moscow State University. 2017 URL: <http://msu.edu.ru/papers/yankovskiy/blockchain.pdf> (date of access: 04.05.2025) – Text: electronic.
2. Alikina, E. How artificial intelligence works in banks. Frank Media. 2020. – URL: <https://frankmedia.ru/24564> (date of access: 04.05.2025) – Text: electronic.
3. Chernyshova, E. Artificial intelligence in finance: How banks use neural networks, RBK Newspaper. 2023. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/61e924349a7947761b46f2d8> (date of access: 04.05.2025) – Text: electronic.
4. https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Информационная_безопасность_в_банках (date of access: 04.05.2025) – Text: electronic.
5. Accenture. Security Report 2023: Staying Ahead of Cyber Threats in the Financial Sector. 2023. – URL: <https://www.accenture.com/ru-ru/insights/security/cyber-resilience-financial-services> (date of access: 05.05.2025). – Text: electronic.
6. Accenture. Banking Technology Vision 2023: AI and the Future of Fraud Detection. 2023. – URL: <https://www.accenture.com/ru-ru/insights/banking/technology-vision> (date of access: 05.05.2025) – Text: electronic.
7. Accenture. *The Cost of Cybercrime in Financial Services*. 2022. – URL: <https://www.accenture.com/ru-ru/insights/security/cost-cybercrime-financial-services>. (date of access: 05.05.2025) – Text: electronic.

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 24.05.2025; одобрена после рецензирования 17.06.2025; принята к публикации 20.06.2025.

The article was submitted 24.05.2025; approved after reviewing 17.06.2025; accepted for publication 20.06.2025.

Региональная и отраслевая экономика / Regional and Industry Economy

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-26-34>



Обзорная статья / Review article
УДК 378.147:005.334:330.131.7:004.738.5

Инструменты оценки предпринимательских рисков в сфере дистанционного обучения

Т. Г. Маркова

Основатель, генеральный директор

info@english-tm.ru

Real English,

Санкт-Петербург, Россия

Аннотация: В статье рассмотрены вопросы, касающиеся инструментария оценки предпринимательских рисков в сфере дистанционного обучения. Стремительное распространение соответствующих форм образования весомо преобразует и наполняет содержанием бизнес-модели, создавая как новые возможности, так и спектр рисков, связанных, в том числе, с бизнес-деятельностью. С учетом высокой конкуренции, институциональной неопределенности, неустойчивого спроса усиливается необходимость в точной, контекстно-чувствительной оценке угроз, которые сопряжены с запуском и развитием онлайн-продуктов.

Целью данного исследования является систематизация инструментов оценивания предпринимательских рисков факторов в анализируемой области — с фокусом на управляемость, прогностическую точность, адаптивность к цифровой образовательной среде. Проанализированные источники демонстрируют методологическую разрозненность (одни авторы опираются на управленческие и инвестиционные подходы, другие концентрируются на педагогических и социокультурных контекстах, а комплексные интегративные модели практически отсутствуют).

Особое внимание в настоящей работе уделено кейсовому анализу практики Real English как эмпирической иллюстрации результативности риск-ориентированного управления в digital-среде. Авторский вклад заключается в разработке междисциплинарной оценочной рамки, позволяющей адаптировать инструменты риск-менеджмента к условиям высокодинамичного онлайн-образования.

Материал будет полезен предпринимателям в сфере EdTech, разработчикам образовательных продуктов, аналитикам, исследователям цифровой трансформации образования.

Ключевые слова: бизнес-модель, дистанционное обучение, инструменты оценки, онлайн-образование, оценка рисков, предпринимательские риски, цифровая среда, EdTech.

Для цитирования: Маркова Т.Г. Инструменты оценки предпринимательских рисков в сфере дистанционного обучения. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 3. С. 26–34. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-26-34>.

Tools for Assessing Entrepreneurial Risks in the Field of Distance Learning

T. G. Markova
Founder, CEO
info@english-tm.ru
Real English,
Saint Petersburg, Russia

Abstract: *This article explores the instruments used to assess entrepreneurial risks in the domain of distance learning. The rapid proliferation of such educational formats significantly transforms and enriches business models, simultaneously creating new opportunities and a wide array of risks, including those directly linked to entrepreneurial activity. Given the intense competition, institutional uncertainty, and volatility of demand, there is a growing need for precise, context-sensitive assessments of threats associated with the launch and development of online educational products. The aim of this research is to systematize the tools used to evaluate entrepreneurial risk factors in the specified domain, with a focus on manageability, predictive accuracy, and adaptability to the digital learning environment. The reviewed literature reveals methodological fragmentation: while some authors rely on managerial and investment-based approaches, others focus on pedagogical and sociocultural contexts, and comprehensive integrative models are largely lacking. Particular attention is paid to a case analysis of the Real English company as an empirical illustration of the effectiveness of risk-oriented management in a digital context. The author's contribution lies in the development of an interdisciplinary assessment framework that enables the adaptation of risk management instruments to the conditions of a highly dynamic online education environment. This study is intended for EdTech entrepreneurs, educational product developers, analysts, and scholars engaged in the study of digital educational transformation.*

Keywords: *assessment tools, business model, digital environment, distance learning, EdTech, entrepreneurial risks, online education, risk assessment*

For citation: *Markova T. G. Tools for Assessing Entrepreneurial Risks in the Field of Distance Learning. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 3. P. 26–34. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-26-34>.*

Введение

Расширение сегмента дистанционного образования в течение последних лет приобрело необратимый характер, существенно преобразив как структуру соответствующих услуг, так и логику предпринимательской деятельности в данной отрасли.

Цифровизация образовательного пространства, усиление конкурентного давления со стороны EdTech-компаний, возросшие требования к качеству онлайн-контента обусловили потребность в переосмыслении механизмов управления рисками.

Вместе с тем в литературе отсутствует целостный инструментарий касательно оценивания предпринимательских рисков факторов, специфичных именно для цифровой образовательной среды.

Суть проблемы заключается в рассогласовании между классическими подходами к оценке рисков и особенностями дистанционного формата в обучении, где значительную роль играют технологические сбои, репутационные колебания, нестабильность спроса, правовая неустойчивость в регулировании онлайн-услуг.

В увязке с отмеченным выше весьма значимой становится систематизация и критическая интерпретация существующих инструментов оценки с последующей разработкой авторских предложений, при которых принимается в учет специфика дистанционного обучения как быстро эволюционирующего сегмента.

Материалы и методы

Обзор источников по обсуждаемой теме показывает наличие различных исследовательских подходов, охватывающих как организационно-экономические, так и педагогико-социальные аспекты. Ряд авторов сосредотачивается на структурных рисках, которые сопряжены с цифровой трансформацией образования. Так, О.В. Бургонов, О.И. Константинова, К.А. Платонов анализируют инструменты цифровой трансформации научно-образовательных организаций, акцентируя внимание на технологических и управленческих механизмах смягчения негативных воздей-

ствий¹. С.Н. Будякова рассматривает риски дистанционного образования сквозь призму институциональных и методических ограничений, высвечивая значимость гибкости моделей преподавания². Существенный вклад в разработку формализованных оценочных моделей вносит работа М.М. Галилеева и С.М. Галилеева, которые предлагают матричную схему идентификации рисков факторов инвестиционного характера, применимую к бизнес-процессам в сфере онлайн-образования³. В изысканиях В.О. Кожиной и Т.В. Якушиной описываются общие принципы риск-менеджмента в предпринимательских структурах, адаптируемые к образовательной среде⁴, О.А. Макарова характеризует соответствующие подходы с систематизацией видов предпринимательских рисков и стратегий их нейтрализации⁵.

Другая группа публикаций сфокусирована на нюансах и угрозах, возникающих в контексте социокультурных и педагогических трансформаций. В.В. Круглов и Д.Л. Волкова выделяют амбивалентность цифровой среды, отмечая, что потенциал цифровизации сопровождается угрозами «эрозии» воспитательных практик⁶. Психолого-педагогический ракурс прослеживается в труде Л.А. Тишиной и соавторов, которые исследуют специфические риски внедрения дистанционных технологий в системе специального образования⁷, и М.В. Старцева, критикующего чрезмерную идеализацию исследуемых форм обучения, указывая на снижение качества коммуникации и потери в мотивационном аспекте⁸. В.Н. Ранних затрагивает системные противоречия, связывая рискованные проявления не столько с технологиями, сколько с отсутствием согласованных методологических ориентиров⁹. Наконец, Н.З. Сафиуллин и Т.В. Фаттахов рассматривают интеллектуальный капитал как форму устойчивого ответа на вызовы, обосновывая высокую значимость его воспроизводства в цифровой образовательной среде¹⁰.

Весьма значимы источники, в которых приводятся формулы для расчета различных параметров характеризующих рисков¹¹.

Итак, в научной литературе наблюдается методологическая фрагментарность — экономико-управленческие исследования зачастую абстрагированы от реального образовательного контекста, в то время как педагогические и социокультурные работы редко опираются на формализованные инструменты оценки. Недостаточно разработаны интегративные модели, объединяющие

¹ Бургонов О.В., Константинова О.И., Платонов К.А. Инструменты цифровой трансформации научно-образовательных организаций. Журнал правовых и экономических исследований. 2022. № 4. С. 263.

² Будякова С.Н. Риски дистанционного образования. Наука и образование: опыт, проблемы, перспективы развития. Материалы международной научно-практической конференции. — Красноярск: 2020. С. 501.

³ Галилеев М.М., Галилеев С.М. Модель оценки риска инвестиционного бизнес-процесса дистанционного получения образования в матричной форме. Сборник трудов научных семинаров кафедры высшей математики СПбГЭУ. — Санкт-Петербург: 2020. С. 66.

⁴ Кожина В.О., Якушина Т.В. Управление рисками в предпринимательских структурах. Вестник Московского Международного Университета. 2024. № 1 (1). С. 127.

⁵ Макарова О.А. Предпринимательские риски и принципы управления ими. Законы России: опыт, анализ, практика. 2024. № 6. С. 3.

⁶ Круглов В.В., Волкова Д.Л. Потенциалы и риски цифровой среды для воспитания в дистанционном образовании. Народное образование. 2020. № 5 (1482). С. 89.

⁷ Тишина Л.А., Данилова А.М., Шишкова М.И., Артемова Е.Э. Применение дистанционных технологий в специальном образовании: проблемы и риски. Современные наукоемкие технологии. 2020. № 11-1. С. 212.

⁸ Старцев М.В. Дистанционное образование: а где преимущества? Психолого-педагогический журнал Гаудеамус. 2020. Т. 19. № 2 (44). С. 99.

⁹ Ранних В.Н. Электронное (цифровое) дистанционное образование: понятия, цели, риски реализации. Известия Тульского государственного университета. Педагогика. 2021. № 1. С. 56.

¹⁰ Сафиуллин Н.З., Фаттахов Т.В. Методы формирования и воспроизводства интеллектуального капитала. Экономика и предпринимательство. 2024. № 9 (170). С. 1094.

¹¹ 2 формулы для определения самых опасных рисков проекта — от Максима Якубовича. — URL: https://probusiness.io/master_class/127-2-formuly-dlya-opredeleniya-samykh-opasnykh-riskov-proekta-ot-maksima-yakubovicha.html?utm (дата обращения: 21.05.2025); Риск менеджмент. Как считать риски по формулам? — URL: <https://mbatime4u.com/risk-menedzhment-kak-schitat-riski-po-formulam/?utm> (дата обращения: 21.05.2025).

инвестиционные, регуляторные, технологические, человеческие параметры предпринимательской деятельности в сфере EdTech. Проблема взаимодействия рисков различных уровней — от стратегии до повседневной реализации образовательных программ — остается малоисследованной.

При подготовке данной статьи использованы следующие методы: сравнение, систематизация, экспертная оценка, контент-анализ, обобщение, а также кейсовый подход.

Результаты и обсуждение

Дистанционное обучение как форма предпринимательства сопряжено с целым спектром рисков, которые отличаются от традиционных форм образовательной деятельности. Ключевые среди них охарактеризованы в таблице 1.

Таблица 1

Выделение особенностей рисковых факторов, свойственных предпринимательству в сфере дистанционного обучения¹²

Типы рисков	Описание особенностей проявления
Технологические	Обусловлены зависимостью от цифровых платформ, облачной инфраструктуры, стабильности интернет-соединения и т. п. Здесь ошибка в коде или задержка в обновлении LMS (Learning Management System) закономерно влечет потерю клиентов и ущерб репутации.
Регуляторные	Усиливаются в связи с неопределенностью юридического статуса онлайн-курсов, трансграничным характером образовательных услуг, а также с неоднородностью законодательства в разных юрисдикциях.
Риски качества контента	Сопряжены с трудностью стандартизации знаний, передаваемых в digital-формате, а также с проблемами педагогического дизайна и адаптации учебного материала под различные группы обучающихся.
Маркетинговые	Возникают из-за высокой конкуренции, быстрой утомляемости аудитории от рекламных сообщений, сложности выстраивания устойчивого пользовательского трафика.
Когнитивно-поведенческие	Отражают непредсказуемость пользовательских реакций на формат и содержание онлайн-обучения, что особенно критично при разработке массовых открытых онлайн-курсов.

Предпринимательский риск — это вероятность наступления неблагоприятных последствий для самого хозяйствующего субъекта, а также иных лиц (включая государство и общество)¹³. Очевидно, что охарактеризованные в таблице риски не могут быть адекватно оценены с задействованием исключительно финансовых или бухгалтерских моделей. Требуется многомерный, междисциплинарный инструментарий, сочетающий количественные методы с качественным анализом.

Существующие подходы к идентификации и оценке предпринимательских рисков факторов целесообразно условно дифференцировать на три группы (рис. 1).

Однако и в представленных выше подходах недостаточно внимания уделяется специфике образовательного контента как продукта и обучающего взаимодействия как уникальной формы потребления услуги.

¹² Составлено автором на основе: Будякова С.Н. Риски дистанционного образования. Наука и образование: опыт, проблемы, перспективы развития. Материалы международной научно-практической конференции. — Красноярск: 2020. С. 501–503; Кожина В.О., Якушина Т.В. Управление рисками в предпринимательских структурах. Вестник Московского Международного Университета. 2024. № 1 (1). С. 127–132; Ранних В.Н. Электронное (цифровое) дистанционное образование: понятия, цели, риски реализации. Известия Тульского государственного университета. Педагогика. 2021. № 1. С. 56–63.

¹³ Макарова О.А. Предпринимательские риски и принципы управления ими. Законы России: опыт, анализ, практика. 2024. № 6. С. 4.



Рис. 1. Инструментарий оценки предпринимательских рисков в сфере дистанционного обучения¹⁴

Для оценки предпринимательских рисков в сфере дистанционного обучения можно использовать следующие формулы¹⁵:

$$\text{Важность риска} = \text{Вероятность} \times \text{Влияние}. \quad (1)$$

¹⁴ Составлено автором на основе: Бургонов О.В., Константинова О.И., Платонов К.А. Инструменты цифровой трансформации научно-образовательных организаций. Журнал правовых и экономических исследований. 2022. № 4. С. 263–270; Сафиуллин Н.З., Фаттахов Т.В. Методы формирования и воспроизводства интеллектуального капитала. Экономика и предпринимательство. 2024. № 9 (170). С. 1094–1098; Старцев М.В. Дистанционное образование: а где преимущества? Психолого-педагогический журнал Гаудеамус. 2020. Т. 19. № 2 (44). С. 99–106; Тишина Л.А., Данилова А.М., Шишкова М.И., Артемова Е.Э. Применение дистанционных технологий в специальном образовании: проблемы и риски. Современные наукоемкие технологии. 2020. № 11-1. С. 212–218.

¹⁵ 2 формулы для определения самых опасных рисков проекта — от Максима Якубовича. — URL: <https://logists.by/library/logistics-publications/2-formuly-dlya-opredeleniya-riskov-proekta?ysclid=mbxskupwvy24273478> (дата обращения: 21.05.2025).

Эта формула дает возможность оценить степень важности конкретного риска, умножая вероятность его возникновения на потенциальное влияние на проект. Чем выше полученное значение, тем более критичен риск для проекта.

Что касается представленной ниже формулы, то она применяется в целях количественного оценивания, учитывая вероятность возникновения и серьезность последствий от рисков факторов. Оба параметра обычно оцениваются по шкале от 1 до 5¹⁶:

$$\text{Риск} = \text{Вероятность} \times \text{Серьезность}. \quad (2)$$

Обратимся к условным примерам. Рассмотрим риск — отказ платформы видеохостинга во время проведения вебинаров. Предположим, вероятность — 0.2 (20% — платформа может выйти из строя примерно раз в 5 случаях из 25); влияние — 8 (по 10-балльной шкале; может повлиять на имидж, вызвать отток клиентов).

$$\text{Важность риска} = 0.2 \times 8 = 1.6.$$

Итак, риск находится на среднем уровне важности. Его стоит контролировать, но он не критичный.

Далее рассмотрим условный расчет относительно риска — недовольство пользователей из-за плохой обратной связи от преподавателей. Предположим, вероятность — 4 (из 5 — проблема встречается достаточно часто); серьезность — 3 (из 5 — умеренное негативное влияние на репутацию и повторные покупки).

$$\text{Риск} = 4 \times 3 = 12.$$

Итак, риск средне-высокий. Его следует обязательно включить в карту рисков и разработать план смягчения — к примеру, ввести КРІ по ответам преподавателей.

Невзирая на многообразие методов, текущая практика оценивания анализируемых рисков факторов сопровождается рядом серьезных ограничений:

- редукция образовательной специфики до экономических показателей, без учета качественных характеристик обучения и пользовательской вовлеченности;
- игнорирование сетевых эффектов, которые возникают в условиях платформенной экономики, где ценность услуги увеличивается пропорционально числу пользователей;
- недооценка киберугроз и уязвимости персональных данных обучающихся — аспекта, напрямую влияющего на доверие аудитории и устойчивость бренда;
- отсутствие адаптивных моделей, способных корректировать оценки рисков в режиме реального времени (в зависимости от изменений в цифровом поведении пользователей).

В свете указанных проблем предлагаются следующие инструменты и концептуальные решения, обладающие методологической новизной (табл. 2):

Таблица 2

Авторские рекомендации по оценке предпринимательских рисков в сфере дистанционного обучения¹⁷

Направление	Содержание	Новизна
Метод когнитивного профилирования рисков (CPR – Cognitive Profiling of Risks)	Предлагается интеграция когнитивной аналитики для оценки восприятия риска со стороны ключевых стейкхолдеров — пользователей, преподавателей, инвесторов. Модель базируется на анализе отзывов, поведенческих паттернов, обратной связи, включающей семантическое картирование тревожностей.	Приоритезация не объективных, а субъективно значимых рисков факторов, что особенно значимо для сферы, где эмоциональное доверие к платформе определяет устойчивость бизнеса.

¹⁶ Риск менеджмент. Как считать риски по формулам? — URL: <https://mbatime4u.com/risk-menedzhment-kak-schitat-riski-po-formulam/> (дата обращения: 21.05.2025).

¹⁷ Составлено автором.

Продолжение таблицы 2

Направление	Содержание	Новизна
Индикативная модель доверия (Trust-based Risk Matrix, TRM)	Разработка индексной модели, в которой параметры пользовательской лояльности, отказов, длительности вовлеченности, повторных регистраций переводятся в систему раннего оповещения о рисках. Модель работает на стыке маркетинговой аналитики и анализа поведенческих рисков.	Фокус на доверии как ключевом факторе устойчивости онлайн-образования, что ранее не получало должного внимания в риск-менеджменте.
Алгоритм динамической адаптации рисков (Dynamic Risk Modulation, DRM)	Речь идет о применении нейросетевых моделей, которые перерасчитывают вероятность наступления рисков в зависимости от оперативных изменений внешней среды (например, изменений в регулировании, поведения конкурентов). Алгоритм внедряется в систему управления платформой как модуль принятия решений.	Смещение акцента с ретроспективного анализа к превентивной адаптации и самонастройке.

Кейс компании Real English демонстрирует эффективность инструментов оценки и управления предпринимательскими рисками в сфере дистанционного обучения. В центре стратегии — приоритет глубокого анализа целевой аудитории до этапа разработки продукта. Такой подход позволяет значительно снизить рыночные риски: например, до запуска нового курса проводится детализированное исследование, при котором выявляется, что 82% клиентов — женщины с высоким уровнем профессиональной мобильности и потребностью в английском языке для карьерного роста. Это исключает гипотетическое проектирование и опирается на подтвержденный спрос, нивелируя риск неуспешного вывода продукта.

Ранние бесплатные интенсивы, демонстрирующие реальные улучшения (снятие языкового барьера, развитие коммуникативных навыков), действуют как инструмент предварительной валидации. Подобная практика предоставляет возможность не только протестировать методику, но и сократить маркетинговые и репутационные рискованные воздействия, повышая конверсию в оплату. Высокий уровень завершенности программ (более 90%) и повторных продаж (свыше 80%) указывает на устойчивую систему клиентского сопровождения, где риск оттока и неудовлетворенности снижается за счет ежедневной обратной связи, а также личного сопровождения учащихся.

Управление продуктами через фокус-группы и предпродажи позволяет структурировать неопределенность еще до стадии запуска, снижая вероятность инвестиционных и продуктовых просчетов. Добавим к этому институциональное признание — лицензия Минобрнауки РФ и статус победителя премии GetAward и Национальной бизнес-премии 2025 свидетельствуют о снижении нормативных и имиджевых рисков за счет внешней валидации качества.

Итак, Real English строит модель, в которой инструменты оценивания в рассматриваемой области — от анализа мотивационных факторов до процедур предпродажной верификации — интегрированы в каждый этап продуктового цикла, обеспечивая устойчивость в высококонкурентной и изменчивой среде EdTech.

Выводы

Предпринимательская деятельность в сфере дистанционного образования требует качественно новых подходов к оценке и управлению рисками. Принимая во внимание высокую степень неопределенности, комплексность технологической инфраструктуры в сочетании с тонкой зависимостью бизнеса от пользовательского восприятия, классические инструменты оценивания оказываются недостаточными. В статье систематизированы существующие подходы, выявлены их ограничительные рамки, а также предложены авторские решения, адаптированные к реалиям EdTech-экономики.

Охарактеризованные модели (когнитивное профилирование, индикативная матрица доверия, алгоритм динамической адаптации рисков) обладают высоким потенциалом применения на практике. Как представляется, их внедрение позволит предпринимателям оперативно реагировать на внешние угрозы, выстраивать долгосрочную стратегию устойчивого роста на основании поведенческой и семантической аналитики.

Проанализированный кейс Real English показывает, что системное использование инструментария оценки — через предварительный анализ целевой аудитории, раннюю проверку спроса, фокус-группы, сопровождение клиентов — дает возможность свести к минимуму рыночные, маркетинговые, репутационные угрозы, обеспечивая высокую завершенность программ и повторные продажи, что критично для устойчивости предпринимательства в сфере дистанционного обучения.

Список литературы

1. Будякова С.Н. Риски дистанционного образования. Наука и образование: опыт, проблемы, перспективы развития. Материалы международной научно-практической конференции. Красноярск, 2020. С. 501–503.
2. Бургонов О.В., Константинова О.И., Платонов К.А. Инструменты цифровой трансформации научно-образовательных организаций. Журнал правовых и экономических исследований. 2022. № 4. С. 263–270.
3. Галилеев М.М., Галилеев С.М. Модель оценки риска инвестиционного бизнес-процесса дистанционного получения образования в матричной форме. Сборник трудов научных семинаров кафедры высшей математики СПбГЭУ. Санкт-Петербург: 2020. С. 66–73.
4. Кожина В.О., Якушина Т.В. Управление рисками в предпринимательских структурах. Вестник Московского Международного Университета. 2024. № 1 (1). С. 127–132.
5. Круглов В.В., Волкова Д.Л. Потенциалы и риски цифровой среды для воспитания в дистанционном образовании. Народное образование. 2020. № 5 (1482). С. 89–93.
6. Макарова О.А. Предпринимательские риски и принципы управления ими. Законы России: опыт, анализ, практика. 2024. № 6. С. 3–8.
7. Ранних В.Н. Электронное (цифровое) дистанционное образование: понятия, цели, риски реализации. Известия Тульского государственного университета. Педагогика. 2021. № 1. С. 56–63.
8. Сафиуллин Н.З., Фаттахов Т.В. Методы формирования и воспроизводства интеллектуального капитала. Экономика и предпринимательство. 2024. № 9 (170). С. 1094–1098.
9. Старцев М.В. Дистанционное образование: а где преимущества? Психолого-педагогический журнал Гаудеамус. 2020. Т. 19. № 2 (44). С. 99–106.
10. Тишина Л.А., Данилова А.М., Шишкова М.И., Артемова Е.Э. Применение дистанционных технологий в специальном образовании: проблемы и риски. Современные наукоемкие технологии. 2020. № 11-1. С. 212–218.
11. 2 формулы для определения самых опасных рисков проекта — от Максима Якубовича. — URL: <https://logists.by/library/logistics-publications/2-formuly-dlya-opredeleniya-riskov-proekta?ysclid=mbxskupwvy24273478> (дата обращения: 21.05.2025).
12. Риск менеджмент. Как считать риски по формулам? — URL: <https://mbatime4u.com/risk-menedzhment-kak-schitat-riski-po-formulam/> (дата обращения: 21.05.2025).

References

1. Budyakova S.N. Risks of distance education. Science and education: experience, problems, development prospects. Materials of the international scientific and practical conference. — Krasnoyarsk: 2020. Pp. 501–503.
2. Burgonov O.V., Konstantinova O.I., Platonov K.A. Tools of digital transformation of scientific and educational organizations. Journal of Legal and Economic Research. 2022. No. 4. Pp. 263–270.
3. Galileev M.M., Galileev S.M. The risk assessment model of the investment business process of distance education in a matrix form. Proceedings of scientific seminars of the Department of Higher Mathematics of St. Petersburg State University. — Saint Petersburg: 2020. Pp. 66–73.
4. Kozhina V.O., Yakushina T.V. Risk management in business structures. Bulletin of the Moscow International University. 2024. No. 1 (1). Pp. 127–132.
5. Kruglov V.V., Volkova D.L. Potentials and risks of the digital environment for education in distance education. 2020. No. 5 (1482). Pp. 89–93.

6. Makarova O.A. Entrepreneurial risks and principles of their management. Laws of Russia: experience, analysis, practice. 2024. No. 6. Pp. 3–8.
7. Early V.N. Electronic (digital) distance education: concepts, goals, risks of implementation. Proceedings of Tula State University. Pedagogy. 2021. No. 1. Pp. 56–63.
8. Safiullin N.Z., Fattakhov T.V. Methods of formation and reproduction of intellectual capital. Economics and entrepreneurship. 2024. No. 9 (170). Pp. 1094–1098.
9. Startsev M.V. Distance education: where are the advantages? Psychological and pedagogical journal Gaudeamus. 2020. Vol. 19. No. 2 (44). Pp. 99–106.
10. Tishina L.A., Danilova A.M., Shishkova M.I., Artemova E.E. Application of distance technologies in special education: problems and risks. Modern high-tech technologies. 2020. No. 11-1. Pp. 212–218.
11. 2 formulas for determining the most dangerous risks of a project – from Maxim Yakubovich. – URL: <https://logists.by/library/logistics-publications/2-formyly-dlya-opredeleniya-riskov-proekta?ysclid=mbxskupwvy24273478> (date of request: 05/21/2025).
12. Risk management. How can risks be calculated using formulas? – URL: <https://mbatime4u.com/risk-menedzhment-kak-schitat-riski-po-formulam/> (date of request: 05/21/2025).

Статья поступила в редакцию 24.05.2025; одобрена после рецензирования 16.06.2025; принята к публикации 20.06.2025.

The article was submitted 24.05.2025; approved after reviewing 16.06.2025; accepted for publication 20.06.2025.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-35-46>



Научная статья / Original article
УДК 336.27

Совершенствование методики оценки долговой устойчивости субъектов Российской Федерации: интеграция динамики долга и ВРП

В. А. Сахарова

Студент

220733@edu.fa.ru

*Финансовый университет при Правительстве РФ,
Москва, Россия*

Научный руководитель:

С. Е. Демидова

Кандидат экономических наук, доцент

sedemidova@fa.ru

*Финансовый университет при Правительстве РФ,
Москва, Россия*

Аннотация: Актуальность разработки новых методик оценки долговой устойчивости субъектов Российской Федерации обусловлена необходимостью формирования комплексного понимания их финансовой стабильности для принятия эффективных управленческих решений на региональном и федеральном уровнях. Существующая методика обеспечивает оценку платежеспособности регионов и уровня их долговой нагрузки, однако не учитывает динамику изменения государственного долга относительно темпов роста валового регионального продукта (ВРП). В соответствии с принципами устойчивого заимствования, сформулированными Международным валютным фондом, объем долговых обязательств должен коррелировать с инвестиционной активностью, а не только с текущими бюджетными расходами. В связи с этим совершенствование методологии оценки долговой устойчивости регионов остается значимой научно-практической задачей, направленной на обеспечение сбалансированного развития территорий.

Ключевые слова: долговая устойчивость, государственный долг, методика оценки долговой устойчивости, ВРП, классификация регионов по уровню долговой устойчивости.

Для цитирования: Сахарова В.А. Совершенствование методики оценки долговой устойчивости субъектов Российской Федерации: интеграция динамики долга и ВРП. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 3. С. 35–46. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-35-46>.

Improving the methodology for assessing the debt sustainability of the subjects of the Russian Federation: integrating debt dynamics and GRP

V. A. Sakharova

Student

220733@edu.fa.ru

*Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia*

Scientific supervisor:

S. Ye. Demidova

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

sedemidova@fa.ru

*Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia*

Abstract: *The urgency of developing new methods for assessing the debt sustainability of the subjects of the Russian Federation is due to the need to form a comprehensive understanding of their financial stability in order to make effective management decisions at the regional and federal levels. The current methodology provides an assessment of the solvency of regions and the level of their debt burden, but does not take into account the dynamics of changes in public debt relative to the growth rate of gross regional product (GRP). In accordance with the principles of sustainable borrowing formulated by the International Monetary Fund, the volume of debt obligations should correlate with investment activity, and not only with current budget expenditures. In this regard, improving the methodology for assessing the debt sustainability of regions remains a significant scientific and practical task aimed at ensuring balanced development of territories.*

Keywords: *debt sustainability, public debt, methodology for assessing debt sustainability, GDP, classification of regions by level of debt sustainability*

For citation: *Sakharova V.A. Improving the methodology for assessing the debt sustainability of the subjects of the Russian Federation: integrating debt dynamics and GRP. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 3. P. 35–46. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-35-46>.*

Оценке долговой устойчивости посвящено множество исследований, в которых рассматривались подходы к оценке параметров долговой нагрузки регионов.

Терещенко В.С. и Королева М.Л. в своей статье подчеркивают, что российские регионы столкнулись с хронически высокой долговой нагрузкой и постоянным дефицитом большинства субфедеральных бюджетов¹, что создает серьезные риски для финансовой устойчивости как самих субъектов, так и федерального центра.

Курилова А.А. и Кирюшкина А.Н. рассматривали долговую устойчивость российских регионов как инструмент управления долгом. Авторы указывают, что при дефиците собственных доходов субъекты все активнее прибегают к бюджетным кредитам, облигациям и государственным гарантиям, из-за чего за последние пять лет объем их долгов заметно возрос и угрожает платежеспособности ряда субъектов². Было выявлены факторы влияния: ВРП, собственные доходы, расходы на обслуживание долга и дефицит/профицит бюджета, тогда как объемы экспорта оказывают меньшее влияние.

Коречков Ю.В. пришел к выводу, что активизация заемной политики региональных властей вызвана потребностью укрепить собственную финансовую базу для реализации социальных, модернизационных и инновационных программ, что при дефиците доходов неизбежно ведет к росту субфедерального долга³.

Полтева Т.В. и Кирюшкина А.Н. подчеркивают, что унаследованные после кризиса 2008–2009 гг. недостатки структуры и управления субфедеральным долгом увеличивают риск невыпол-

¹ Терещенко В.С., Королева М.Л. К вопросу оценки долговой устойчивости регионов Российской Федерации. Известия ВУЗов ЭФУ. 2022. № 1 (51). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-otsenki-dolgovoy-ustoychivosti-regionov-rossiyskoj-federatsii> (дата обращения: 30.04.2025).

² Курилова А.А., Кирюшкина А.Н. Оценка долговой устойчивости субъектов Российской Федерации как управление государственным долгом на региональном уровне. КНЖ. 2016. №4 (17). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-dolgovoy-ustoychivosti-subektov-rossiyskoj-federatsii-kak-upravlenie-gosudarstvennym-dolgom-na-regionalnom-urovne> (дата обращения: 30.04.2025).

³ Коречков Ю.В. Долговая устойчивость региона как основа его стратегического развития. Социально-политические исследования. 2020. № 2 (7). С. 81–91. DOI 10.20323/2658-428X-2020-2-7-81-91. — URL: https://spi.yvspu.org/wp-content/uploads/sites/22/2020/06/SPI_2020-%E2%84%962-81-91.pdf (Дата обращения: 30.04.2025).

нения бюджетных обязательств при дефиците собственных доходов⁴. Проанализировав используемые на практике показатели, исследователи предложили в качестве дополнительного индикатора отношение государственного долга региона к стоимости имущественной казны, что позволяет не только прогнозировать долговое бремя, но и учитывать реальный потенциал погашения за счет продажи активов.

В ответ на нарастающие долговые проблемы регионов в 2017–2019 гг. были приняты нормативные меры, четко регламентирующие полномочия регионов в сфере заимствований и реструктуризации долговых обязательств. Одним из ключевых изменений стало введение методики оценки долговой устойчивости регионов на базе трех количественных показателей: соотношения общего долга к собственным доходам, доли годовых платежных обязательств по долгу в доходах с учетом дотаций и доли расходов на обслуживание долга в бюджетных расходах. Хотя это позволило систематизировать мониторинг и суммарный подход лишь к «текущей нагрузке» не отражает способность субъекта противостоять резкому снижению федеральной поддержки или оценить потенциал автономного пополнения бюджета. Практика применения методики продемонстрировала ее ограниченность: регионы, вроде Костромской области, оказываются в «средней» группе долговой устойчивости не за счет укрепления собственной доходной базы, а благодаря росту безвозмездных поступлений, что создает иллюзию финансового оздоровления.

Для обеспечения устойчивого развития региональной экономики важно сочетать четко прописанные стратегические цели с жестким контролем долговой нагрузки⁵. При соблюдении баланса между потребностями в кредитных ресурсах и возможностями их обслуживания регион способен сохранять платежеспособность и выполнять обязательства перед кредиторами без рисков для бюджетной устойчивости.⁶ Козельский В. Н. подчеркивает, что долговая политика должна функционировать как элемент среднесрочного финансового планирования: помимо базовых ограничений, необходимо внедрять локальные нормы, ограничивающие объем погашения и обслуживания в каждом конкретном регионе, а также учитывать временную структуру обязательств, избегая пиковых выплат и снижения финансовой гибкости⁷.

Начиная с 2005 г. в рамках сотрудничества с Мировым банком и МБРР многие субъекты закрепляют в своих нормативных актах понятие «долговой емкости» и вводят собственные пороговые значения по ежегодным выплатам, что дает возможность поддерживать задолженность на управляемом, экономически безопасном уровне. При этом долговая политика должна базироваться как на количественных лимитах, так и на оценке кредитоспособности региона через комплекс показателей — от структуры долга (краткосрочный, долгосрочный, гарантии) до наличия просрочек — чтобы своевременно выявлять риски и оптимизировать стратегию заимствований.

В ходе исследования был проведен сравнительный анализ трех методик оценки долговой устойчивости субъектов Российской Федерации (далее — СРФ): методики Минфина России (далее — базовая методика), а также другие методики, например, Е.Г. Киселевой⁸, А.В. Галухина⁹. Основные

⁴ Полтева Т.В., Кирюшкина А.Н. К вопросу о методах оценки долговой устойчивости субъектов Российской Федерации. КНЖ. 2016. № 4 (17). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-metodah-otsenki-dolgovoy-ustoychivosti-subektov-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 30.04.2025).

⁵ Бальнин И.В., Терехова Т.Б. Особенности управления бюджетами бюджетной системы российской федерации в современных условиях. Инновации и инвестиции. 2023. № 5. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-byudzhetaми-byudzhethnoy-sistemy-rossiyskoy-federatsii-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 02.05.2025).

⁶ Потяева М.В., Коречков Ю.В. Институциональная оценка субфедеральных заимствований / М.В. Потяева, Ю.В. Коречков. Финансовая экономика. 2018. № 5. С. 553–559. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36865296> (Дата обращения: 30.04.2025).

⁷ Козельский В.Н. Влияние долговой нагрузки на состояние и направление развития регионов. Промышленность: экономика, управление, технологии. 2012. № 4 (43). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-dolgovoy-nagruzki-na-sostoyanie-i-napravlenie-razvitiyaregionov> (дата обращения: 30.04.2025).

⁸ Киселева Е.Г. Оценка долговой устойчивости бюджетной системы регионов / Е.Г. Киселева. Финансы: теория и практика. 2022. Т. 26, № 3. С. 110–128.

⁹ Галухин А. В. Оценка долговой устойчивости бюджетов субъектов Федерации / А.В. Галухин. Вопросы территориального развития. 2016. № 5(35). С. 6.

подходы к методикам оценки долговой устойчивости региональных бюджетов были опубликованы автором¹⁰, в данной статье исследование углубляется и апробируется на региональных данных.

Исследованные методические подходы предполагают классификацию субъектов по трем уровням долговой устойчивости: высокому, среднему и низкому, но ни один из них не включает показатель соотношения темпа роста государственного долга и ВРП. Показатель был предложен Е.Д. Домаром¹¹. Если темпы роста государственного долга превышают темп роста экономики (ВРП), это негативно отразится на долговой устойчивости региона. При этом, для оценки бюджетной устойчивости такой подход рассматривался, например, в работах М.Н. Соломко¹², Е.Т. Гурвича и Н.А. Краснопеевой¹³, Д.А. Букланова¹⁴.

В одном из последних исследований М.Ю. Махотаевой и М.А. Николаева¹⁵ представлен факторный анализ долговой устойчивости регионов. При анализе динамики долга авторы ссылаются на работу Б. Домингеса и Д. Квиггина¹⁶, в которой оценивается реальная процентная ставка и темпа прироста ВВП применительно к международным сравнениям. Когда фактическая стоимость заимствований (реальная процентная ставка) оказывается ниже темпов экономического роста (прироста ВВП), это создает благоприятные условия для постепенного снижения коэффициента долговой нагрузки (отношения госдолга к ВВП). Напротив, если стоимость обслуживания долга превышает темпы расширения экономики, это неизбежно ведет к нарастанию долгового бремени — показатель соотношения долга к ВВП демонстрирует устойчивую тенденцию к росту.

Данная закономерность объясняется следующими механизмами: в условиях, когда экономика растет быстрее, чем накапливаются долговые обязательства, увеличивающаяся «экономическая база» (ВВП) естественным образом снижает относительный уровень задолженности; при обратной ситуации, когда проценты по долгу «нивелируют» экономический рост, возникает эффект «долгового навеса» — для поддержания стабильности требуется либо сокращение расходов, либо увеличение доходов бюджета. Это положение особенно важно учитывать при долгосрочном анализе устойчивости государственных финансов на разных уровнях для своевременной корректировки мер бюджетной политики.

Базовая методика позволяет справедливо и в полной мере оценить реальную платежеспособность СРФ, уровень долговой нагрузки на региональные бюджеты, риски неисполнения расходных обязательств и структуру долга с точки зрения доли краткосрочных обязательств. Она включает в себя 4 показателя (К1, К2, К3, К4). К1 характеризует платежеспособность СРФ, оценивая соотношение объема долговых обязательств к собственным доходам бюджета. Этот коэффициент позволяет определить, в какой степени регион способен отвечать по своим долговым обязательствам за счет налоговых и неналоговых поступлений. К2 служит индикатором бюджетной нагрузки, измеряя долю затрат на обслуживание госдолга в общей структуре расходов (за исключением субвенций). Рост показателя свидетельствует о повышении долгового давления на региональный бюджет, что может ограничивать его инвестиционные и социальные возможности. К3 оценивает потенциальные риски неисполнения расходных обязательств в связи с погашением

¹⁰ Демидова С.Е., Пахомова Е.Д., Сахарова В.А., Васенина В.В. Анализ методик долговой устойчивости и оценка долговой устойчивости субъектов Российской Федерации. Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 1. С. 14–21. DOI: 10.24412/1998-5533-2025-1-14-21.

¹¹ Домар Е. Д. The «Burden of the Debt» and the National Income. The American Economic Review. 1944. Vol. 34, № 4. P. 798–827. — URL: <https://www.jstor.org/stable/1807397> (дата обращения: 06.05.2025).

¹² Соломко М. Н. Власть и управление на Востоке России. 2021. № 1 (94). С. 57–69.

¹³ Гурвич Е. Т., Краснопеева Н. А. Анализ взаимосвязи доходов и расходов российских региональных бюджетов. Вопросы экономики. 2020. № 2. С. 5–29. DOI 10.32609/0042-8736-2020-2-5-29.

¹⁴ Букланов Д.А. Исследование устойчивости налоговых доходов бюджетной системы РФ с помощью коэффициентов эластичности. Современные фундаментальные и прикладные исследования. 2016. № 4 (23). С. 129–135.

¹⁵ Махотаева М. Ю., Николаев М.А. Долговая устойчивость регионов: факторы и методика оценки. Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2024. № 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dolgovaya-ustoychivost-regionov-factory-i-metodika-otsenki> (дата обращения: 09.05.2025).

¹⁶ Begon~a Domirnguez and John Quiggin. Australia's Fiscal Space: The Role of Public Investment. The Australian Economic Review, vol. 55, no. 3, pp. 383–388. DOI: 10.1111/1467-8462.12481.

долга региона, определяя объем средств, направляемых на погашение и обслуживание долга. Увеличение значения этого параметра указывает на снижение финансовой гибкости СРФ и повышение вероятности возникновения кассовых разрывов. К4 фокусируется на оценке краткосрочных обязательств в структуре ГД. Слишком большая доля краткосрочных обязательств негативно влияет на долговую устойчивость СРФ, вследствие чего возникают риски непогашения долга, его рефинансирования, зависимость от внешнего финансирования и необходимость регулярного погашения краткосрочного долга, что не всегда бывает возможно.

Рост экономической активности субъекта должен преобладать над ростом его долговых обязательств, в противном случае возникает «долговая ловушка», когда новые займы идут на обслуживание старых, а не на развитие экономики. В связи с этим целесообразно дополнить методику показателем «отношение темпов роста государственного долга к темпам роста ВРП (К5)».

Базовая методика оценивает долю краткосрочных долговых обязательств в общем объеме государственного долга, однако важно оценивать структуру государственного долга также и с точки зрения доли рыночного государственного долга. Рыночный долг представлен ценными бумагами и коммерческими кредитами, поэтому является более дорогим в обслуживании. Рост объема и доли рыночного долга может нарушить финансовую устойчивость региона, особенно в условиях жесткой денежно-кредитной политики. Поэтому базовую методику целесообразно расширить путем включения показателя «доля рыночного государственного долга в структуре государственного долга (К6)».

Основные характеристики скорректированной методики представлены в таблице 1.

Таблица 1

Пороговые значения показателей оценки долговой устойчивости субъекта России ¹⁷

Показатель оценки долговой устойчивости субъекта РФ	Формула	Значение показателя оценки		
		Низкий УДС	Средний УДС	Высокий УДС
Базовая методика				
К1: Отношение ГД к объему доходов бюджета без учета безвозмездных поступлений	$ГД / (Д - БП)$	$X > 85\%$	$50\% < X < 85\%$	$X < 50\%$
К2: Доля расходов на обслуживание ГД СРФ в общем объеме расходов бюджета СРФ, за исключением объема субвенций	$Робсл / (P - Субв)$	$X > 8\%$	$5\% < X < 8\%$	$X < 5\%$
К3: Сумма платежей по погашению и обслуживанию ГД к общему объему налоговых и неналоговых доходов СРФ и дотаций (за год)	$(Робсл + Рпог) / (Н + НН + Дот)$	$X > 18\%$	$13\% < X < 18\%$	$X < 13\%$
К4: Доля краткосрочных долговых обязательств в общем объеме госдолга СРФ	$ГД_{кратк} / ГД$	$X > 50\%$	$15\% < X < 18\%$	$X < 15\%$
Дополнительные показатели				
К5: Отношение темпов роста ГД к темпам роста ВРП	$ГД_{тр} / ВРП_{тр}$	$X > 100\%$	$70\% < X < 100\%$	$X < 70\%$
К6: Доля рыночного ГД в структуре ГД	$ГД_{рын} / ГД$	$X > 65\%$	$25\% < X < 65\%$	$X < 25\%$

Условные обозначения: ГД – государственный долг, СРФ – субъект Российской Федерации, Д – доходы, Н – налоговые доходы, НН – неналоговые доходы, БП – безвозмездные поступления, Р – расходы, Робсл – расходы на обслуживание государственного долга, Рпог – расходы на погашение государственного долга, Субв – субвенции, СД – собственные доходы, Заимств. – сумма заимствований в текущем году, ВРП – валовой региональный продукт, ГДкратк – краткосрочный государственный долг.

Для повышения точности оценки долговой устойчивости регионов предлагается расширить базовую методику за счет включения дополнительных индикаторов, отражающих структуру и динамику государственного долга. В частности, важным аспектом является анализ доли рыночных заимствований в общем объеме долговых обязательств, поскольку они, как правило, связаны с более высокими затратами на обслуживание и могут усиливать финансовые риски.

¹⁷ Составлено автором.

Согласно предложенному подходу, группа заемщиков с высоким УДС должна иметь показатели в указанных пределах. Для высокодотационных регионов применяются особые критерии. Субъект может быть отнесен к группе с высокой устойчивостью только при условии, что показатель К1 не превышает 25%; если же этот коэффициент составляет более 45%, регион попадает в категорию с низким УДС. К группе заемщиков со средним УДС относится субъект РФ, не попадающий в диапазон других групп. При этом сохраняется правило «трех лет», согласно которому окончательная классификация учитывает динамику показателей за несколько лет. Кроме того, если доля краткосрочных обязательств (К4) превышает 15%, Минфин России направляет рекомендации по корректировке долговой политики для снижения рисков рефинансирования.

Дополнительно введены два новых показателя. Отношение темпов роста госдолга к темпам роста ВРП (К5) интерпретируется следующим образом: превышение 100% указывает на низкую устойчивость; 70–100% — средний уровень; менее 70% — высокий. Доля рыночного долга в общей структуре заимствований (К6) оценивается так: более 65% — низкий УДС; 25–65% — средний; менее 25% — высокий.

Классификация субъектов осуществляется по следующим правилам. Регионы с высоким УДС должны соответствовать установленным пределам по всем показателям; если же у такого субъекта значения К5 или К6 выходят за допустимые границы, он переводится в среднюю группу.

Субъекты, у которых как минимум два показателя превышают критические уровни, относятся к группе с низкой УДС. Но при этом действует правило компенсационного механизма: при условии не превышения пороговых критических значений дополнительных коэффициентов (К5 и К6), регион может быть переведен в среднюю категорию. Аналогично, субъект со средним УДС, демонстрирующий благоприятные значения К5 и К6, может быть отнесен к группе с высокой устойчивостью. В остальных случаях регион остается в той категории, которая была определена по базовой методике. Подход обеспечивает дифференцированную оценку, учитывающую не только текущий уровень долговой нагрузки региона, но и структурные характеристики долга, а также его динамику относительно экономического роста.

Таким образом, предложенная методика позволяет более гибко оценивать долговую устойчивость, учитывая не только абсолютные объемы долга, но и его структуру, а также динамику по отношению к экономическому росту. Это способствует принятию более обоснованных управленческих решений в сфере региональных заимствований.

Группировка регионов, проведенная на основе базовой методики представлены в таблице 2.

Таблица 2

Группировка субъектов РФ в соответствии с базовой методикой¹⁸

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Высокий УДС, в т.ч.	37	37	40	41	49	56
Центральный ФО	8	8	9	10	12	14
Северо-Западный ФО	5	5	6	4	7	7
Южный ФО	4	4	4	6	6	6
Северо-Кавказский ФО	0	0	0	0	2	5
Приволжский ФО	6	6	6	5	6	8
Уральский ФО	5	5	5	5	5	5
Сибирский ФО	4	4	5	5	6	6
Дальневосточный ФО	5	5	5	6	5	5
Средний УДС, в т.ч.	43	43	42	40	34	28
Центральный ФО	9	9	8	7	6	4
Северо-Западный ФО	5	5	4	7	4	4
Южный ФО	4	4	4	2	2	1
Северо-Кавказский ФО	7	7	7	7	5	2

¹⁸ Минфин России. Классификация субъектов Российской Федерации по группам долговой устойчивости. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/public_debt/subj/klass/ (дата обращения: 30.12.2024).

Продолжение таблицы 2

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Приволжский ФО	6	6	7	7	6	6
Уральский ФО	1	1	1	1	1	1
Сибирский ФО	6	6	5	4	4	4
Дальневосточный ФО	5	5	6	5	6	6
Низкий УДС, в т.ч.	5	5	3	4	2	1
Центральный ФО	1	1	1	1	0	0
Северо-Западный ФО	1	1	1	0	0	0
Южный ФО	0	0	0	0	0	1
Северо-Кавказский ФО	0	0	0	0	0	0
Приволжский ФО	2	2	1	2	2	0
Уральский ФО	0	0	0	0	0	0
Сибирский ФО	0	0	0	1	0	0
Дальневосточный ФО	1	1	0	0	0	0

Субъекты РФ, относящиеся к группе субъектов с низким УДС: Еврейская АО (2018 г., 2019 г.); Орловская область (2018 г., 2019 г., 2020 г., 2021 г.); Псковская область (2018 г., 2019 г., 2020 г.); Республика Марий Эл (2018 г., 2019 г.); Республика Мордовия (2018 г., 2019 г., 2020 г., 2021 г., 2022 г.); Республика Хакасия (2021 г.); Удмуртская Республика (2021 г., 2022 г.); Республика Калмыкия (2023 г.). Общий тренд связан со снижением количества субъектов РФ с низким и средним УДС и рост числа субъектов РФ с высокой долговой устойчивостью (рис. 1).

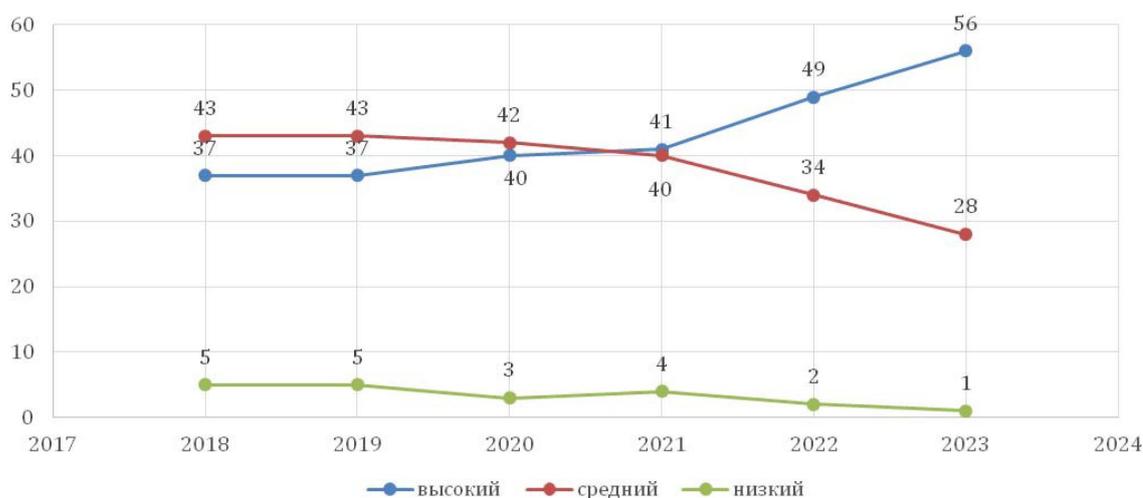


Рис. 1. Динамика изменения количества регионов по группам долговой устойчивости (базовая методика) ¹⁹

В таблице 3 представлены результаты классификации по скорректированной методике. Соответствующий цвет отражает изменения, которые были получены после корректировки методики на дополнительные показатели.

Таблица 3

Группировка субъектов РФ в соответствии со скорректированной методикой ²⁰

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Высокий УДС, в т.ч.	38	38	38	44	49	56
Центральный ФО	8	8	9	10	12	14
Северо-Западный ФО	5	5	5	6	7	7
Южный ФО	5	5	4	6	6	6

¹⁹ Составлено автором.

²⁰ Составлено автором.

Продолжение таблицы 3

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Северо-Кавказский ФО	0	0	0	0	2	5
Приволжский ФО	6	6	6	6	6	8
Уральский ФО	5	5	4	5	5	5
Сибирский ФО	4	4	5	5	6	6
Дальневосточный ФО	5	5	5	6	5	5
Средний УДС, в т.ч.	42	42	44	37	35	28
Центральный ФО	9	9	8	7	6	4
Северо-Западный ФО	5	5	5	5	4	4
Южный ФО	3	3	4	2	2	1
Северо-Кавказский ФО	7	7	7	7	5	2
Приволжский ФО	6	6	7	6	7	6
Уральский ФО	1	1	2	1	1	1
Сибирский ФО	6	6	5	4	4	4
Дальневосточный ФО	5	5	6	5	6	6
Низкий УДС, в т.ч.	5	5	3	4	1	1
Центральный ФО	1	1	1	1	0	0
Северо-Западный ФО	1	1	1	0	0	0
Южный ФО	0	0	0	0	0	1
Северо-Кавказский ФО	0	0	0	0	0	0
Приволжский ФО	2	2	1	2	1	0
Уральский ФО	0	0	0	0	0	0
Сибирский ФО	0	0	0	1	0	0
Дальневосточный ФО	1	1	0	0	0	0

Условные обозначения: зеленая ячейка — увеличение в группе; красная ячейка — уменьшение в группе.

По результатам проведенных расчетов (табл. 4), в 2021 году произошло наибольшее количество переходов в более высокую группу (9 регионов). При этом Москва и нефтегазовые регионы (ХМАО, Якутия) показали ухудшение позиций. Республика Мордовия — единственный регион, вышедший из группы низкого УДС. В 2023 году все регионы (кроме Калмыкии) достигли среднего или высокого УДС.

Таблица 4

Субъекты РФ, переведенные из одной группы УДС в другую в соответствии со скорректированной методикой²¹

Субъект РФ	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Тренд	Год изменений
Улучшили позиции ()								
Воронежская область	С	С	В	В	В	В		2020
Курская область	С	С	С	В	В	В		2021
Тверская область	С	С	С	В	В	В		2021
Мурманская область	С	В	С	В	В	В		2019, 2021
Республика Адыгея	С	С	С	В	В	В		2021
Ростовская область	В	С	С	В	В	В		2018, 2021
Тюменская область	С	С	С	В	В	В		2021
Кемеровская область	С	С	С	В	В	В		2021
Приморский край	С	С	С	В	В	В		2021
Сахалинская область	С	С	С	В	В	В		2021–2022
Ивановская область	С	С	С	В	В	В		2021

²¹ Составлено автором.

Продолжение таблицы 4

Субъект РФ	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Тренд	Год изменений
Республика Карелия	С	С	С	В	В	В		2021
Вологодская область	С	С	С	В	В	В		2021
Астраханская область	С	В	В	С	С	С		2018–2019
Пермский край	С	С	С	В	В	В		2021
Магаданская область	С	С	В	В	В	В		2020
Ухудшили позиции ()								
г. Москва	В	В	В	С	С	С		2021
г. Санкт-Петербург	В	В	С	С	С	С		2020
Ханты-Мансийский АО	В	В	С	С	С	С		2020
Республика Саха (Якутия)	В	В	С	С	С	С		2020
Прочие изменения (прорыв)								
Республика Мордовия	Н	Н	Н	Н	С	С		2022

Условные обозначения: ↑ – переход в более высокую группу; ↓ – переход в более низкую группу; В – высокий УДС; С – средний УДС; Н – низкий УДС.

Оценивая УДС субъектов РФ по скорректированной методике на дополнительные показатели, с 2018 по 2023 годы, можно прийти к выводу о том, что с каждым годом долговая устойчивость регионов стабилизируется (рис. 2).

Наблюдается устойчивая тенденция к улучшению долговой устойчивости регионов. Особенно показательно, что число территорий с критически низким уровнем устойчивости сократилось до минимальных значений. По итогам 2023 года лишь Республика Калмыкия сохранила статус региона с проблемной долговой нагрузкой, в то время как все остальные субъекты РФ смогли достичь приемлемых или хороших показателей.

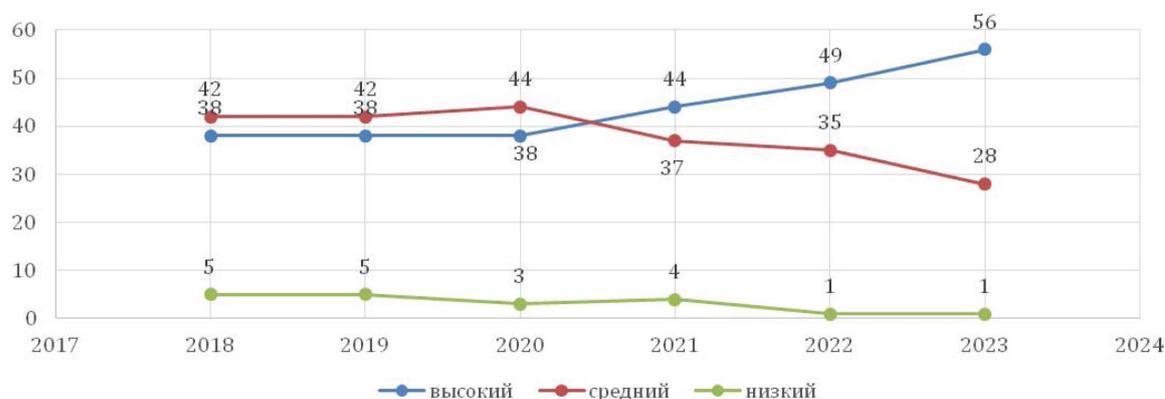


Рис. 2. Динамика изменения количества регионов по группам долговой устойчивости (скорректированная методика)²²

Проведенное исследование подтвердило актуальность совершенствования методики оценки долговой устойчивости субъектов Российской Федерации, в частности, за счет включения показателей, отражающих динамику соотношения темпов роста государственного долга и валового регионального продукта (ВРП), а также доли рыночного долга в структуре обязательств. Предложенные дополнительные показатели (К5 и К6) позволили скорректировать классификацию регионов, выявив случаи, когда формально приемлемые уровни долговой нагрузки маскируют рис-

²² Составлено автором.

ки, обусловленные опережающим ростом долга или высокой долей дорогостоящих рыночных обязательств.

Результаты апробации скорректированной методики продемонстрировали общую тенденцию к укреплению долговой устойчивости российских регионов в 2018–2023 гг., что, однако, частично объясняется ростом федеральной поддержки, а не внутренними факторами развития. Ключевым выводом является необходимость комплексного подхода, сочетающего количественные ограничения (как в базовой методике) с качественными параметрами, такими как инвестиционная направленность заимствований и долгосрочная сбалансированность бюджета. Внедрение предложенных показателей позволит региональным властям и федеральным органам своевременно идентифицировать риски «долговой ловушки», когда новые займы направляются на обслуживание старых обязательств, а не на развитие экономики. Дальнейшие исследования целесообразно сосредоточить на разработке сценарных моделей, учитывающих внешние шоки (например, изменение условий федерального финансирования или сырьевых цен), а также на оценке эффективности использования заемных средств для стимулирования ВРП. Это особенно актуально в условиях усиления дифференциации регионов по уровню экономического развития и долговой нагрузки.

Предложенная в исследовании методика оценки долговой устойчивости субъектов РФ, дополненная показателями динамики соотношения темпов роста государственного долга и ВРП (К5) и доли рыночного долга в структуре обязательств (К6), представляет и практический интерес. Включение этих параметров позволяет преодолеть ограничения существующей базовой методики Минфина России, которая фокусируется преимущественно на статических показателях долговой нагрузки без учета структурных и динамических аспектов.

Результаты апробации скорректированной методики подтвердили ее диагностическую ценность. В частности, выявлены случаи, когда регионы с формально приемлемыми уровнями долговой нагрузки (по базовым показателям К1–К4) демонстрировали повышенные риски из-за опережающего роста долга относительно ВРП или высокой доли дорогостоящих рыночных заимствований. Это особенно важно в контексте принципов политики ответственного заимствования, сформулированных МВФ, согласно которым объем долговых обязательств должен коррелировать с инвестиционной активностью и экономическим ростом, а не только с текущими бюджетными доходами.

Интересным представляется выявленный феномен квазиулучшения долговой устойчивости некоторых регионов за счет роста безвозмездных поступлений, а не укрепления собственной доходной базы. Это подчеркивает важность предложенного показателя К5, который позволяет «отфильтровать» эффект временной бюджетной поддержки и оценить реальную способность региона обеспечивать устойчивое развитие. Как показал анализ, введение этого параметра привело к переклассификации ряда субъектов, в частности, промышленно развитых регионов с высокой долей рыночного долга (Ханты-Мансийский АО, Республика Саха), что соответствует теоретическим ожиданиям.

Полученные результаты согласуются с выводами предшествующих исследований. В частности, подтверждается тезис Терешенко В.С. и Королевой М.Л. о хронически высокой долговой нагрузке российских регионов, а также наблюдение Куриловой А.А. и Кирюшкиной А.Н. о росте зависимости субъектов от бюджетных кредитов и гарантий. В то же время предложенная методика развивает идеи Полтевой Т.В. и Кирюшкиной А.Н. о необходимости учета не только текущих показателей, но и долгосрочных факторов устойчивости.

Практическая значимость исследования заключается в том, что внедрение предложенных показателей может способствовать: более раннему выявлению рисков «долговой ловушки»; оптимизации структуры региональных заимствований; повышению обоснованности решений о предоставлении бюджетных кредитов; совершенствованию системы мониторинга долговой устойчивости.

Выявленная динамика улучшения долговой устойчивости регионов в 2018–2023 гг., как справедливо отмечают авторы, частично обусловлена ростом федеральной поддержки, а не внутренними факторами развития, что подчеркивает необходимость дальнейших исследований в направлении: разработки сценарных моделей, учитывающих возможные внешние шоки; оценки эффективности использования заемных средств; анализа взаимосвязи между структурой долга и темпами экономического роста.

Перспективным направлением может стать интеграция предложенной методики с подходом Б. Домингеса и Д. Квиग्гина, учитывающим соотношение реальной процентной ставки и темпа прироста ВВП, что позволит более точно прогнозировать динамику долговой нагрузки в среднесрочной перспективе.²³

Таким образом, проведенное исследование вносит существенный вклад в развитие методологии оценки долговой устойчивости регионов, предлагая практический инструментарий для более комплексного анализа и прогнозирования долговых рисков. Внедрение предложенных подходов может способствовать повышению эффективности управления субфедеральными заимствованиями и обеспечению сбалансированного развития регионов.

Список литературы

1. Галухин А.В. Оценка долговой устойчивости бюджетов субъектов Федерации. Вопросы территориального развития. 2016. № 5(35). С. 6.
2. Демидова С.Е., Пахомова Е.Д., Сахарова В.А., Васенина В.В. Анализ методик долговой устойчивости и оценка долговой устойчивости субъектов Российской Федерации. Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 1. С. 14–21. DOI: 10.24412/1998-5533-2025-1-14-21.
3. Киселева Е.Г. Оценка долговой устойчивости бюджетной системы регионов. Финансы: теория и практика. 2022. Т. 26, № 3. С. 110–128.
4. Домар Е. Д. The «Burden of the Debt» and the National Income. The American Economic Review. 1944. Vol. 34, № 4. P. 798–827. – URL: <https://www.jstor.org/stable/1807397> (дата обращения: 06.05.2025).
5. Соломко М.Н. Власть и управление на Востоке России. 2021. № 1 (94). С. 57–69.
6. Гурвич Е.Т., Краснопеева Н.А. Анализ взаимосвязи доходов и расходов российских региональных бюджетов. Вопросы экономики. 2020. № 2. С. 5–29.
7. Букланов Д.А. Исследование устойчивости налоговых доходов бюджетной системы РФ с помощью коэффициентов эластичности. Современные фундаментальные и прикладные исследования. 2016. № 4 (23). С. 129–135.
8. Терещенко В.С., Королева М.Л. К вопросу оценки долговой устойчивости регионов Российской Федерации. Известия ВУЗов ЭФиУП. 2022. № 1 (51). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-otsenki-dolgovoy-ustoychivosti-regionov-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 30.04.2025).
9. Курилова А.А., Кирышкина А.Н. Оценка долговой устойчивости субъектов Российской Федерации как управление государственным долгом на региональном уровне. КНЖ. 2016. №4 (17). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-dolgovoy-ustoychivosti-subektov-rossiyskoy-federatsii-kak-upravlenie-gosudarstvennym-dolgom-na-regionalnom-urovne> (дата обращения: 30.04.2025).
10. Коречков Ю. В. Долговая устойчивость региона как основа его стратегического развития. Социально-политические исследования. 2020. № 2 (7). С. 81–91. DOI 10.20323/2658-428X-2020-2-7-81-91. – URL: https://spi.yspu.org/wp-content/uploads/sites/22/2020/06/SPI_2020-%E2%84%962-81-91.pdf (Дата обращения: 30.04.2025).
11. Бальнин И.В., Терехова Т.Б. Особенности управления бюджетами бюджетной системы Российской Федерации в современных условиях. Инновации и инвестиции. 2023. № 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-byudzhetami-byudzhetnoy-sistemy-rossiyskoy-federatsii-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 02.05.2025).
12. Потяева М.В., Коречков Ю.В. Институциональная оценка субфедеральных заимствований / М.В. Потяева, Ю.В. Коречков. Финансовая экономика. 2018. № 5. С. 553–559.
13. Полтева Т.В., Кирышкина А.Н. К вопросу о методах оценки долговой устойчивости субъектов Российской Федерации. КНЖ. 2016. № 4 (17). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-metodah-otsenki-dolgovoy-ustoychivosti-subektov-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 30.04.2025).
14. Козельский В.Н. Влияние долговой нагрузки на состояние и направление развития регионов. Промышленность: экономика, управление, технологии. 2012. № 4 (43). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-dolgovoy-nagruzki-na-sostoyanie-i-napravlenie-razvitiya-regionov> (дата обращения: 30.04.2025).
15. Махотаева М.Ю., Николаев М.А. Долговая устойчивость регионов: факторы и методика оценки. Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2024. № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dolgovaya-ustoychivost-regionov-factory-i-metodika-otsenki> (дата обращения: 09.05.2025).

²³ Dominguez B., Quiggin J. Australia's Fiscal Space: The Role of Public Investment. The Australian Economic Review, Vol. 55, № 3, Pp. 383–388.

16. Domimnguez B., Quiggin J. Australia's Fiscal Space: The Role of Public Investment. *The Australian Economic Review*, Vol. 55, № 3, Pp. 383–388.
17. Солдаткин С.Н. Методологические подходы к оценке качества управления долгом органов власти субъектов Российской Федерации. *Теория и практика общественного развития*. 2014. № 9. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-podhody-k-otsenke-kachestva-upravleniya-dolgom-organov-vlasti-subektov-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 30.04.2025).

References

1. Galukhin A.V. Assessment of debt sustainability of budgets of the subjects of the Federation. *Issues of territorial development*. 2016. No. 5(35). P. 6.
2. Demidova S.E., Pakhomova E.D., Sakharova V.A., Vasenina V.V. Analysis of debt sustainability techniques and assessment of debt sustainability of the subjects of the Russian Federation. *Bulletin of Economics, Law and Sociology*. 2025. No. 1. Pp. 14–21. DOI: 10.24412/1998-5533-2025-1-14-21.
3. Kiseleva E.G. Assessment of debt sustainability of the regional budget system. *Finance: theory and practice*. 2022. Vol. 26, No. 3. Pp. 110–128.
4. Domar E.D. The «Burden of the Debt» and the National Income. *The American Economic Review*. 1944. Vol. 34, No. 4. P. 798–827. — URL: <https://www.jstor.org/stable/1807397> (date of reference: 05/06/2025).
5. Solomko M. N. Power and management in the East of Russia. 2021. No 1 (94). Pp. 57–69.
6. Gurvich E.T., Krasnopeeveva N.A. Analysis of the relationship between income and expenditure of Russian regional budgets. *Voprosy ekonomiki*. 2020. No. 2. Pp. 5–29.
7. Buklanov D.A. Study of the stability of tax revenues of the budget system of the Russian Federation using elasticity coefficients. *Modern fundamental and applied research*. 2016. No. 4 (23). Pp. 129–135.
8. Tereshchenko V. S., Koroleva M.L. On the issue of assessing the debt sustainability of the regions of the Russian Federation. *Izvestiya VUZov EFiUP*. 2022. №1 (51). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-otsenki-dolgovoy-ustoychivosti-regionov-rossiyskoy-federatsii> (date of access: 30.04.2025).
9. Kurilova A.A., Kiryushkina A.N. Assessment of debt sustainability of the subjects of the Russian Federation as public debt management at the regional level. *CNJ*. 2016. №4 (17). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-dolgovoy-ustoychivosti-subektov-rossiyskoy-federatsii-kak-upravlenie-gosudarstvennym-dolgom-na-regionalnom-urovne> (date of request: 30.04.2025).
10. Korechkov Yu. V. Debt sustainability of the region as the basis of its strategic development. *Socio-political research*. 2020. No. 2 (7). Pp. 81–91. DOI 10.20323/2658-428X-2020-2-7-81-91. — URL: https://spi.yspu.org/wp-content/uploads/sites/22/2020/06/SPI_2020-%E2%84%962-81-91.pdf (Accessed: 30.04.2025).
11. Balynin I.V., Terekhova T.B. Features of budget management of the budgetary system of the Russian Federation in modern conditions. *Innovations and investments*. 2023. No. 5. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-byudzheta-byudzhetnoy-sistemy-rossiyskoy-federatsii-v-sovremennyh-usloviyah> (date of request: 05/02/2025).
12. Potyaeva M.V., Korechkov Yu. V. Institutional assessment of subfederal borrowings / M.V. Potyaeva, Yu. V. Korechkov. *Financial Economics*. 2018. No. 5. pp. 553–559.
13. Polteva T.V., Kiryushkina A.N. On the issue of methods for assessing the debt sustainability of the subjects of the Russian Federation. *KNJ*. 2016. №4 (17). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ometodah-otsenki-dolgovoy-ustoychivosti-subektov-rossiyskoy-federatsii> (date of reference: 30.04.2025).
14. Kozelsky V.N. The impact of the debt burden on the state and direction of the development of regions. *Industry: economics, management, technology*. 2012. No.4 (43). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-dolgovoy-nagruzki-na-sostoyanie-i-napravlenie-razvitiya-regionov> (date of request: 30.04.2025).
15. Makhotaeva M. Yu., Nikolaev M.A. Debt sustainability of regions: factors and assessment methodology. *Bulletin of the Udmurt University. The series «Economics and Law»*. 2024. No. 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dolgovaya-ustoychivost-regionov-factory-i-metodika-otsenki> (date of access: 05/09/2025).
16. Domimnguez B., Quiggin J. Australia's Fiscal Space: The Role of Public Investment. *The Australian Economic Review*, Vol. 55, № 3, Pp. 383–388.
17. Soldatkin S.N. Methodological approaches to assessing the quality of debt management by the authorities of the subjects of the Russian Federation. *Theory and practice of social development*. 2014. No. 9. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-podhody-k-otsenke-kachestva-upravleniya-dolgom-organov-vlasti-subektov-rossiyskoy-federatsii> (date of request: 30.04.2025).

Статья поступила в редакцию 09.05.2025; одобрена после рецензирования 20.06.2025; принята к публикации 23.06.2025.

The article was submitted 09.05.2025; approved after reviewing 20.06.2025; accepted for publication 23.06.2025.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-47-53>

Научная статья / Original article
УДК 378.3

Особенности финансирования высшего образования в России и за рубежом

Н. И. Скворцов

Бакалавр

nskvortsov@mail.ru

Финансовый университет при Правительстве РФ,
Москва, Россия

Научный руководитель:

С. Е. Демидова

Кандидат экономических наук, доцент

sedemidova@fa.ru

Финансовый университет при Правительстве РФ,
Москва, Россия

Аннотация: Актуальность исследования обусловлена необходимостью совершенствования механизмов управления и финансирования высшего образования в России в условиях внедрения новых образовательных стандартов и активизации рыночных отношений в этой сфере. Цель работы — обосновать направления модернизации финансового обеспечения высшего образования, направленные на повышение его конкурентоспособности и соответствия запросам экономики. Научная значимость заключается в систематизации факторов, влияющих на эффективность использования бюджетных и внебюджетных средств вузами. Практическая ценность состоит в возможности выбора различных подходов к финансированию, учитывающих специфику образовательных учреждений. Основные результаты работы показывают, что, несмотря на высокие показатели охвата населения, третичным образованием в России, государственные расходы на высшее образование остаются на среднем уровне по сравнению со странами ОЭСР. В работе выявлены проблемы, связанные с преобладанием нормативно-подушевого финансирования, и предложены пути повышения эффективности использования финансовых ресурсов. Научная новизна заключается в обосновании необходимости дифференциации государственных субсидий и программ с учетом приоритетных направлений и качества образовательных программ. Предложена модель «гибкого финансирования», интегрирующая государственные и частные ресурсы, механизм «образовательного контракта» и региональные коэффициенты для сбалансированного распределения средств.

Ключевые слова: высшее образование, финансирование высшего образования, расходы на высшее образование, модели финансирования высшего образования.

Для цитирования: Скворцов Н.И. Особенности финансирования высшего образования в России и за рубежом. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 3. С. 47–53. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-47-53>.

The peculiarities of financing higher education in Russia and abroad

N. I. Skvortsov

Bachelor

nskvortsov@mail.ru

Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia

Scientific supervisor:

S. Ye. Demidova

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

sedemidova@fa.ru

*Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia*

Abstract: *The relevance of the research is determined by the need to improve the mechanisms of management and financing of higher education in Russia in the context of the introduction of new educational standards and the intensification of market relations in this area. The purpose of the work is to substantiate the directions of modernization of financial support for higher education, aimed at increasing its competitiveness and meeting the needs of the economy. The scientific significance lies in the systematization of factors affecting the effectiveness of the use of budgetary and extra-budgetary funds by universities. The practical value lies in the possibility of choosing different approaches to financing that take into account the specifics of educational institutions. The main results of the work show that, despite the high rates of population enrollment in tertiary education in Russia, government spending on higher education remains at an average level compared with the OECD countries. The paper identifies the problems associated with the predominance of regulatory per capita financing, and suggests ways to increase the efficiency of using financial resources. The scientific novelty lies in the justification of the need to differentiate government subsidies and programs, taking into account the priorities and quality of educational programs. A model of «flexible financing» is proposed that integrates public and private resources, an «educational contract» mechanism, and regional coefficients for a balanced allocation of funds.*

Keywords: *higher education, financing of higher education, higher education costs, higher education financing models.*

For citation: *Skvortsov N.I. The peculiarities of financing higher education in Russia and abroad. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 3. P. 47–53. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-47-53>.*

Устойчивое социально-экономическое развитие страны неразрывно связано с формированием человеческого капитала, непосредственный вклад в формирование которого обеспечивается системой образования¹. Современные вызовы требуют модернизации финансово-экономической деятельности образовательных учреждений, в том числе реализующих образовательные программы высшего образования².

Образовательные организации становятся все более активными субъектами рыночных отношений, это обуславливает необходимость перехода высших учебных заведений к более совершенной модели финансирования, позволяющей эффективно организовывать учебный процесс (включая проведение вспомогательных, но необходимых для этого видов деятельности), вести научную и воспитательную работу.

От достаточности объема финансового обеспечения зависят возможности совершенствования материальной, методической и интеллектуальной базы высших учебных заведений, что непосредственно сказывается на качестве образовательных услуг и конкурентоспособности вузов³.

В глобальной перспективе сфера высшего образования демонстрирует устойчивый рост в силу увеличения спроса. Так, в период с 1991 по 2001 гг. общее число студентов высших учебных заведений увеличилось с 68,6 млн. до 110,7 млн. человек⁴. Темпы роста высшего образования в разви-

¹ Аганбегян А.Г. Человеческий капитал и его главная составляющая-сфера «экономики знаний» как основной источник социально-экономического роста. Экономические стратегии. 2017. Т. 19. № 3. С. 66–79.

² Моторова Н.В. Реформа государственной регламентации образовательной деятельности и ее влияние на систему высшего образования ФСИН России. Пенитенциарная наука. 2023. Т. 17. № 4 (64). С. 409–418.

³ Квашин А.Д., Рыбакова О.В. Оптимизация финансового обеспечения образовательного процесса в автономном вузе. Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2020. Т. 28. № 1. С. 146–159. Sanyal B.C. In Higher education report. Financing higher education: international perspectives / B.C. Sanyal, M. Martin. — URL: https://urcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/5942/2006-01_eng_sanyal_martin.pdf (дата обращения 15.10.2023). — Текст: электронный.

⁴ Munene I. Multicampus university system: Africa & Kenyan experience. I. Munene. — New York: Routledge. 2015. 185 p.

вающихся странах почти удвоились, а в период с 2000 по 2010 гг. доля взрослого населения мира, получившего высшее образование, возросла с 19% до 29%, при этом прогнозируемое количество студентов, зачисленных в высшие учебные заведения во всем мире, достигнет 262 млн. к 2025 г. (по сравнению с показателем в 178 млн. в 2010 г.)⁵.

Высокий индекс развития человеческого капитала (ИЧК) отмечается в странах с наиболее эффективными системами образования. Россия входит в данную группу стран и занимает в 2018 году 49-е место среди 189 стран в рейтинге ООН, входя в категорию с очень высоким уровнем человеческого развития. По блоку образования Россия демонстрирует особенно значимые результаты, входя в десятку стран с наилучшими показателями развития человеческого капитала за последнее десятилетие. Такие высокие значения показателей обеспечиваются, в том числе, благодаря средней (по отношению к другим странам) продолжительности образования — школьного и высшего.

Среди государств Европы и Центральной Азии наша страна показала наибольший прирост ожидаемой продолжительности обучения, благодаря высоким показателям охвата населения средним и дошкольным образованием⁶.

Вместе с тем Россия занимает лидирующие позиции по охвату населения третичным образованием, к которому относится среднее профессиональное и высшее образование, и по совокупности уступает только Канаде. Однако, если рассматривать только сферу высшего образования, Российская Федерация находится на среднем уровне для стран ОЭСР (рис. 1).

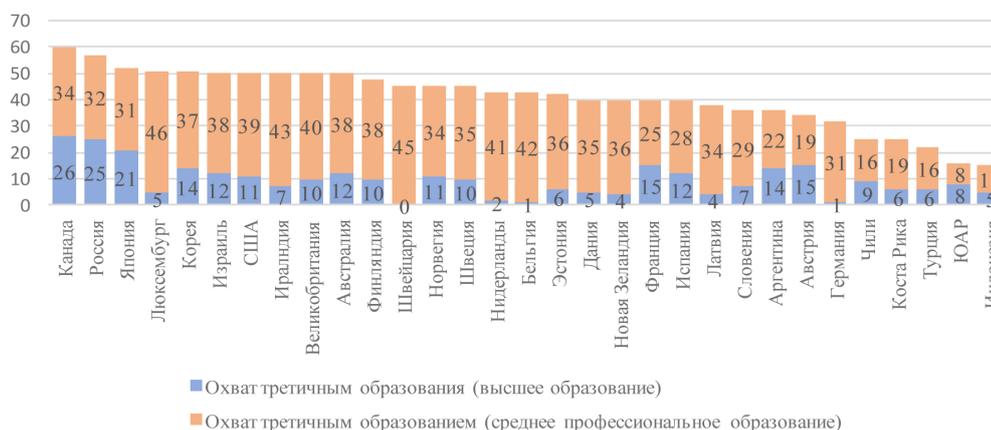


Рис. 1. Охват населения в возрасте 25–64 третичным образованием⁷

Анализ представленных данных позволяет отметить, что Россия демонстрирует высокие показатели охвата третичным образованием, занимая позиции, сопоставимые с развитыми странами. Суммарный показатель охвата населения средним профессиональным и высшим образованием в России (57%) превышает аналогичные значения в таких странах, как Эстония, Новая Зеландия, Дания и Словения, хотя и уступает лидерам — Люксембургу, Кубе, США и Великобритании. Примечательно, что в России сохраняется относительный баланс между средним профессиональным (32%) и высшим образованием (25%), тогда как в ряде европейских стран, например, в Австрии и Италии, наблюдается значительный перевес в сторону высшего образования. В Германии же, напротив, показатели охвата третичным образованием существенно ниже среднего уровня — всего 26%, что может быть связано с особенностями немецкой системы профессиональной подготовки, ориентированной на дуальное образование.

⁵ Gibney E. A different world. The Times higher education. 2013. January 31. — URL: <https://www.timeshighereducation.com/features/a-different-world/2001128.article> (дата обращения 15.10.2023). — Текст: электронный.

⁶ Munene I. Multicampus university system: Africa & Kenyan experience. I. Munene. — New York: Routledge. 2015. 185 p.

⁷ OECD (2021), «Educational attainment of 25–64 year-olds (2020): Percentage of adults with a given level of education as the highest level attained», in Education at a Glance 2021: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris: <<https://doi.org/10.1787/5becebdb-en>>.

Отечественный подход характеризуется закреплением полномочий в сфере образования за разными уровнями власти — федеральным, региональным и местным.

Программы высшего образования в России реализуют 739 образовательных организаций, из них 497 организаций являются государственными (муниципальными).

Несмотря на то, что исторически сложилось, что именно государство несет финансовое бремя за развития высшего образования, тем не менее, как в зарубежной, так и в отечественной практике существуют частные высшие учебные заведения⁸. В России функционируют 242 частные организации высшего образования, большинство из которых ориентированы на социальные науки, бизнес и финансы и практически не охватывают преподавание в рамках естественных наук и инженерных специальностей.

Численность обучающихся на начало 2023/2024 учебного года составила 4,3 млн. человек (+ 4,7% к показателю прошедшего года), коэффициент приема студентов на образовательные программы высшего образования (бакалавриат, специалитет, магистратура) составил 86,4% (аналогичный показатель на начало 2022/2023 учебного года составил 78,8%)⁹.



Рис. 2. Численность обучающихся по программам высшего образования, тыс. человек¹⁰

Совокупные расходы на высшее образование в Российской Федерации в 2023 году составили 1372,4 млрд. рублей (19% от общих расходов на образование), что составляет 0,8% от уровня ВВП. В общей структуре расходов преобладает бюджетное финансирование (57,5% в 2023 году), при этом, расходы, осуществляемые домохозяйствами, составляют практически четверть от всех источников доходов образовательных организаций, изменение уровня данного показателя в динамике является незначительным.

Данные России сопоставимы с данными Италии, Испании, Республики Корея, Израиля (0,5–0,8% ВВП). При этом, сильно ниже аналогичных показателей в Норвегии (1,8%), Дании (1,6%), Финляндии (1,5%), Австрии, Бельгии, Швеции — 1,4%.

Стоит отметить, что при увеличении абсолютных объемов финансирования в 2022–2023 гг. относительный показатель к ВВП остаётся практически неизменным, что не обеспечивает должной конкурентоспособности отечественного высшего образования в международном масштабе.

Объем финансирования высшего учебного заведения (вуза) в Российской Федерации осуществляется преимущественно по нормативно-подушевому принципу. При этом в рамках действующей модели финансового обеспечения практически отсутствует увязка качественных и количественных показателей реализации образовательных программ — объем субсидии рассчитывается

⁸ Munene I. Multicampus university system: Africa & Kenyan experience. I. Munene. — New York: Routledge. 2015. 185 p.

⁹ Индикаторы образования: 2025: статистический сборник / Н.В. Бондаренко, Т.А. Варламова, Л.М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025.

¹⁰ По данным Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.

исходя из произведения среднегодового контингента и нормативных затрат. Качественные показатели учитываются опосредованно, только при проведении конкурса по распределению контрольный цифр приема между образовательными организациями.

Применение метода подушевого финансирования (без учета других подходов в рамках реализации финансового обеспечения сферы высшего образования) имеет свои негативные последствия: в частности, может снижаться общий уровень качества образования в образовательной организации, т.к. обучающийся не имеет дополнительной мотивации к достижениям в учебе, в силу прохождения основного отбора на стадии приема в учебное заведение.

Вместе с тем, поскольку финансирование вуза напрямую зависит от количества обучающихся, отчисление неуспевающих студентов становится проблематичным ввиду ограниченности финансовых ресурсов. Проблема требует комплексного подхода. Для модернизации системы финансирования программ высшего образования необходимо учитывать рекомендации ведущих исследователей в данной области:

- внедрение дифференцированного подхода к государственному финансированию в зависимости от приоритетности образовательных программ и их социально-экономической значимости;
- расчет реальной потребности в специалистах разных направлений с проведением конкурса поступающих на коммерческой основе для предотвращения выпуска неквалифицированных кадров ¹¹;
- установление объёма бюджетного финансирования на основе программно-целевого метода с возможностью самостоятельного планирования вузами бюджетного процесса на среднесрочную перспективу ¹²;
- актуализация моделей финансирования высшего образования с продолжением реализации программ всесторонней поддержки вузов ¹³;
- стимулирование роли внебюджетных источников, включая средства за образовательные услуги, выполнения научно-исследовательских работ и спонсорских вложений ¹⁴;
- корректировка показателей, определяющих качество образования для аккредитации вузов по образовательным программам высшего образования ¹⁵;
- трансформация вузов в научно-исследовательские центры для активного участия в формировании национальной инновационной системы;
- обеспечение студентов рабочими местами после окончания обучения;
- учет особенностей структуры финансового обеспечения программ развития различных российских университетов при распределении ресурсов ¹⁶.

Современные исследования убедительно показывают, что успешность реформирования системы финансирования высшего образования зависит от баланса между бюджетными ассигнованиями и стимулированием внебюджетной активности вузов.

В качестве нового направления совершенствования системы финансирования высшего образования предлагается внедрение модели «гибкого финансирования», основанной на интеграции государственных и частных ресурсов с привязкой к конкретным результатам образовательной деятельности. Данная модель предполагает выделение базового финансирования для

¹¹ Мусаелян Л.А., Зырянов С.Г. Глобальные вызовы России и некоторые проблемы системы отечественного высшего образования. Социум и власть. 2022. №. 2 (92). С. 40–52.

¹² Майорова Т.В., Майдан Т.Н. Пути совершенствования финансового механизма высшего образования. Современные технологии управления. 2013. №. 7 (31). С. 17–24.

¹³ Скворцов Н.И., Павлов Н.С., Ермилов В.Г. Особенности реализации финансовой политики в сфере высшего образования. Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика. 2023. №. 1 (35). С. 37–51.

¹⁴ Майорова Т.В., Майдан Т.Н. Пути совершенствования финансового механизма высшего образования. Современные технологии управления. 2013. №. 7 (31). С. 17–24.

¹⁵ Седаш Т.Н. Финансирование высшего образования как фактор развития человеческого капитала. Экономика. Налоги. Право. 2022. Т. 15. №. 6. С. 112–121.

¹⁶ Зубарев А.Е., Коуров В.Ф., Меньшикова Е.А. Финансовое обеспечение программ развития российских университетов. Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. №. 1. С. 133–141.

обеспечения текущей деятельности вуза и дополнительного компонента, формируемого на основе достигнутых показателей трудоустройства выпускников, индексов научной активности и экономической эффективности образовательных программ. Такой подход создаст предпосылки для преодоления разрыва между образовательным процессом и потребностями рынка труда.

Неотъемлемым элементом предлагаемой модели выступает механизм «образовательного контракта», заключаемого между вузом, студентом и потенциальным работодателем. Суть механизма заключается в софинансировании обучения студента работодателем при условии последующего трудоустройства на определенный срок. Вуз же получает дополнительное финансирование и гарантию трудоустройства выпускника, что повышает его рейтинговые показатели. Студент приобретает гарантированное место работы, а также возможность частичной компенсации стоимости обучения. Работодатель, в свою очередь, формирует кадровый резерв с необходимыми компетенциями.

Отдельного внимания заслуживает внедрение региональных весовых коэффициентов при распределении финансирования с учетом особенностей социально-экономического развития территорий. Данный подход позволит сбалансировать возможности вузов в разных субъектах Российской Федерации и создать условия для развития региональных образовательных центров, ориентированных на потребности местных экономик. Дифференцированный механизм финансирования должен учитывать не только текущие показатели деятельности вузов, но и перспективные направления развития регионов. Взаимувязка образовательной политики с региональными стратегиями развития создаст синергетический эффект.

Таким образом, совершенствование системы финансирования программ высшего образования требует комплексного подхода, сочетающего как традиционные механизмы бюджетного обеспечения, так и инновационные инструменты привлечения внебюджетных средств. Внедрение модели «гибкого финансирования» с элементами «образовательного контракта» и региональной дифференциацией позволит решить ряд существующих проблем российской высшей школы. Особую значимость в современных условиях приобретает увязка финансовых потоков с качественными результатами деятельности вузов и востребованностью выпускников на рынке труда.

Список литературы

1. Аганбегян А.Г. Человеческий капитал и его главная составляющая-сфера «экономики знаний» как основной источник социально-экономического роста. Экономические стратегии. 2017. Т. 19. №. 3. С. 66–79.
2. Зубарев А.Е., Коуров В.Ф., Меньшикова Е.А. Финансовое обеспечение программ развития российских университетов. Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. №. 1. С. 133–141.
3. Индикаторы образования: 2025: статистический сборник / Н.В. Бондаренко, Т.А. Варламова, Л.М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025.
4. Квашин А.Д., Рыбакова О.В. Оптимизация финансового обеспечения образовательного процесса в автономном вузе. Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2020. Т. 28. №. 1. С. 146–159.
5. Майорова Т.В., Майдан Т.Н. Пути совершенствования финансового механизма высшего образования. Современные технологии управления. 2013. №. 7 (31). С. 17–24.
6. Моторова Н.В. Реформа государственной регламентации образовательной деятельности и ее влияние на систему высшего образования ФСИН России. Пенитенциарная наука. 2023. Т. 17. №. 4 (64). С. 409–418.
7. Мусаелян Л.А., Зырянов С.Г. Глобальные вызовы России и некоторые проблемы системы отечественного высшего образования. Социум и власть. 2022. №. 2 (92). С. 40–52.
8. Седаш Т.Н. Финансирование высшего образования как фактор развития человеческого капитала. Экономика. Налоги. Право. 2022. Т. 15. №. 6. С. 112–121.
9. Скворцов Н.И., Павлов Н.С., Ермилов В.Г. Особенности реализации финансовой политики в сфере высшего образования. Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика. 2023. №. 1 (35). С. 37–51.
10. Munene I. Multicampus university system: Africa & Kenyan experience. I. Munene. – New York: Routledge. 2015. 185 p.

11. Sanyal B.C. In Higher education report. Financing higher education: international perspectives / B.C. Sanyal, M. Martin. – URL: https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/5942/2006-01_eng_sanyal_martin.pdf (дата обращения 15.10.2023). – Текст: электронный.
12. Gibney E. A different world. The Times higher education. 2013. January 31. – URL: <https://www.timeshighereducation.com/features/a-different-world/2001128.article> (дата обращения 15.10.2023). – Текст: электронный

References

1. Aganbegyan A.G. Human capital and its main component – the sphere of «knowledge economy» as the main source of socio-economic growth. Economic strategies. 2017. Vol. 19. No. 3. Pp. 66–79.
2. Zubarev A.E., Kourov V.F., Menshikova E.A. Financial support for development programs of Russian universities. Humanities, socio-economic and social sciences. 2024. No. 1. Pp. 133–141.
3. Indicators of education: 2025: a statistical collection / N.V. Bondarenko, T.A. Varlamova, L.M. Gokhberg et al.; National research. University of Higher School of Economics, Moscow: ISIEZ HSE, 2025.
4. Kvashin A.D., Rybakova O.V. Optimization of financial support for the educational process in an autonomous university. Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Economics. 2020. Vol. 28. No. 1. Pp. 146–159.
5. Mayorova T.V., Maidan T.N. Ways to improve the financial mechanism of higher education. Modern management technologies. 2013. №. 7 (31). Pp. 17–24.
6. Motorova N.V. The reform of state regulation of educational activities and its impact on the higher education system of the Federal Penitentiary Service of Russia. Penitentiary Science. 2023. Т. 17. №. 4 (64). Pp. 409–418.
7. Musaelyan L.A., Zyryanov S.G. Global challenges of Russia and some problems of the national higher education system. Society and power. 2022. №. 2 (92). Pp. 40–52.
8. Sedash T.N. Financing higher education as a factor of human capital development. Economy. Taxes. Pravo. 2022. Vol. 15. No. 6. pp. 112–121.
9. Skvortsov N.I., Pavlov N.S., Ermilov V.G. Features of the implementation of financial policy in the field of higher education. Bulletin of the Moscow City Pedagogical University. Series: Economics. 2023. №. 1 (35). Pp. 37–51.
10. Munene I. Multicampus university system: the experience of Africa and Kenya. I. Munene. – New York: Routledge. 2015. 185 p.
11. Sanyal B.S. Higher Education report. Financing of higher education: international perspectives / B.S. Sanyal, M. Martin. – URL: https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/5942/2006-01_eng_sanyal_martin.pdf (accessed 15.10.2023). – Text: electronic.
12. Gibney E. Another world. The Times higher education. 2013. January 31. – URL: <https://www.timeshighereducation.com/features/a-different-world/2001128.article> (accessed 15.10.2023). – Text: electronic

Статья поступила в редакцию 26.05.2025; одобрена после рецензирования 16.06.2025; принята к публикации 20.06.2025.

The article was submitted 26.05.2025; approved after reviewing 16.06.2025; accepted for publication 20.06.2025.

Управленческие аспекты предпринимательства / Management aspects of entrepreneurship

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-54-61>



Обзорная статья / Review article
УДК 658.5:004.9

Современные тенденции оптимизации управленческих процессов на производственных предприятиях

И. А. Гужин

Основатель, директор по развитию

info@escaper-sportswear.com

ООО «Фабрика эскейпер»,
Нижний Новгород, Россия

Аннотация: В статье рассмотрены вопросы, касающиеся тенденций оптимизации управленческих процессов в производственных организациях. Эти предприятия сталкиваются с потребностью в непрерывном совершенствовании менеджмента на фоне цифровизации, глобальной конкуренции. Актуальность темы определяется тем, что традиционные методы нередко теряют свою результативность, требуя введения в практику новых технологий, адаптивных подходов, интеграции различных оптимизирующих систем. Несмотря на наличие множества изысканий, посвященных данной проблематике, в научном сообществе сохраняются противоречия относительно приоритетных векторов оптимизации: одни авторы акцентируют внимание на цифровых разработках, автоматизации, другие — на гибких схемах, третьи — на бережливом производстве и экономической безопасности.

Целью данной статьи является анализ современных трендов по рассматриваемому направлению с упором на сферу производства спортивной экипировки, выявление наиболее действенных подходов. В ходе исследования установлено, что цифровизация, моделирование бизнес-процессов, методы гибкого управления, инструменты бережливого производства играют ключевую роль в повышении эффективности функционирования компаний. Однако комплексный подход, объединяющий данные методы, до сих пор недостаточно освещен в литературе. Авторский вклад заключается в систематизации существующих подходов, адаптации их под реалии спортивной индустрии с выделением прикладных аспектов и рекомендаций относительно их реализации. Изложенные материалы будут полезны как для научного сообщества, занимающегося изысканиями в области менеджмента и производственной логистики, так и для практиков — руководителей промышленных предприятий, бизнес-аналитиков, специалистов по организационному развитию.

Ключевые слова: автоматизация, аддитивные технологии, бережливое производство, гибкие методологии, моделирование, оптимизация управленческих процессов, производственное предприятие, спортивная экипировка, цифровизация.

Для цитирования: Гужин И.А. Современные тенденции оптимизации управленческих процессов на производственных предприятиях. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 3. С. 54–61. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-54-61>.

Modern trends in the optimization of managerial processes at manufacturing enterprises

I. A. Guzhin

Founder, Development director

info@escaper-sportswear.com

*Fabrika escaper LLC,
Nizhny Novgorod, Russia*

Abstract: *This article examines trends in the optimization of managerial processes in manufacturing organizations. These enterprises face the need for continuous management improvement in the context of digitalization and global competition. The relevance of the topic is determined by the fact that traditional methods often lose their effectiveness, necessitating the implementation of new technologies, adaptive approaches, and the integration of various optimization systems. Despite a significant number of studies dedicated to this issue, the scientific community still debates the priority directions of optimization: some authors emphasize digital solutions and automation, others focus on flexible management schemes, while a third group highlights lean manufacturing and economic security. The objective of this study is to analyze modern trends in this field, with a particular emphasis on the production of sports equipment, and to identify the most effective approaches. The research findings indicate that digitalization, business process modeling, agile management methods, and lean manufacturing tools play a key role in improving the operational efficiency of companies. However, a comprehensive approach that integrates these methods remains insufficiently covered in the literature. The author's contribution lies in the systematization of existing approaches and their adaptation to the realities of the sports industry, with a focus on practical aspects and recommendations for implementation. The presented materials will be useful both to the academic community engaged in research in the fields of management and production logistics and to practitioners, including industrial enterprise managers, business analysts, and organizational development specialists.*

Keywords: *additive technologies, automation, business process optimization, digitalization, flexible methodologies, lean manufacturing, managerial process optimization, manufacturing enterprise, sports equipment.*

For citation: *Guzhin I.A. Modern trends in the optimization of managerial processes at manufacturing enterprises. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 3. P. 54–61. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-54-61>.*

Введение

В современных условиях высококонкурентной экономики эффективность управленческих процессов становится критическим фактором успеха производственных субъектов хозяйствования. Особую актуальность данный вопрос приобретает в индустрии спортивной экипировки, где скорость реагирования на динамику рыночной конъюнктуры и потребительских предпочтений непосредственно влияет на конкурентоспособность компании.

В соответствии со статистическими данными, компании, активно использующие технологии для оптимизации бизнес-процессов, демонстрируют на 20–30% более высокую результативность работы по сравнению с теми, кто пренебрегает этим аспектом¹. Вместе с тем лишь 20% запущенных оптимизаций достигают намеченного результата. Остальные 80% повышают затраты предприятия и зря тратят время персонала². Эта статистика указывает на тот факт, что перед оптимизационными шагами необходимо изучить все нюансы и проблемные зоны, а не только самые очевидные. В противном случае не удастся добиться ожидаемого эффекта.

Ключевая проблема заключается в несоответствии традиционных иерархических управленческих моделей современным требованиям адаптивности и оперативности принятия решений, что закономерно приводит к снижению результативности бизнес-процессов на производстве. Данное противоречие обуславливает потребность в изучении и внедрении инновационных подходов к налаживанию функционирования механизмов управления с обязательным учетом отраслевой специфики.

¹ Системы управленческой информации — как использовать технологии для оптимизации бизнес-процессов? — URL: <https://corpmate.app/ru/blog/multi/системы-управленческой-информации-к/> (дата обращения: 05.03.2025).

² Оптимизация производства: принципы и методы. — URL: <https://www.alpha-intech.com/blog/ypravlenie-proizvodstvom/optimizatsiya-proizvodstva/?> (дата обращения: 07.03.2025).

Методы и материалы

Современные исследования по обсуждаемой теме целесообразно разделить на ряд направлений: использование цифровых технологий и автоматизации, совершенствование управленческих методик, внедрение инновационных подходов к производству, анализ воздействия оптимизационных мер на экономическую безопасность компаний.

К первой группе относятся материалы, в которых рассматриваются особенности применения информационных систем, digital-разработок³. Подчеркивается важность цифровизации как ключевого фактора оптимизации.

Вторая категория представлена трудами, ориентированными на совершенствование управленческих методик. А.В. Колобов и соавторы⁴ анализируют методы, делая упор на повышении результативности бизнес-систем. В.О. Садыков, М.А. Сафин⁵ описывают особенности моделирования производственных операций как инструмент оптимизации решений касательно управления. М.В. Яковлева и коллеги⁶ изучают возможность адаптации методологий Agile к промышленным отраслям, фокусируясь на гибкости, адаптивности сферы производства.

Третья группа изысканий посвящена инновационным разработкам в характеризуемой области. В.В. Гетманцева и соавторы⁷ рассматривают внедрение аддитивных технологий в изготовление спортивной экипировки. Е.Ю. Перькова⁸ анализирует конкурентные аспекты этой индустрии – с систематизацией вызовов и перспектив, а Д.А. Тельных⁹ изучает прорывные решения, обращаясь к характеристике конкретных новаций.

Еще одна категория источников сфокусирована на влиянии оптимизационных мер на экономическую безопасность хозяйствующих субъектов. К примеру, Н.А. Юрк, Ю.А. Динер¹⁰ исследуют нюансы применения инструментария бережливого производства для повышения устойчивости предприятий, а в интернет-материалах¹¹ приводится обзор различных принципов и методов оптимизации производства, в том числе, подходов, которые нацелены на снижение затрат, повышение результативности.

Анализ литературы помог выделить ряд пробелов. Во-первых, разные взгляды на оптимизационные шаги – от цифровизации до внедрения гибких методологий – сопряжены с различными акцентами на автоматизации, управлении потоками, адаптивности. Во-вторых, авторы недостаточно полно охватывают интеграцию различных методов в единую систему, что оставляет открытым вопрос о комплексном подходе.

При подготовке данной статьи применены методы сравнения, контент-анализа, обработки статистической информации. Также задействованы ретроспективный анализ, систематизация.

³ Системы управленческой информации – как использовать технологии для оптимизации бизнес-процессов? – URL: <https://corpymate.app/ru/blog/multi/системы-управленческой-информации-к/> (дата обращения: 05.03.2025). Статистика управления бизнес-процессами. – URL: <https://nex-tconsulting.ru/articles/statistika-upravleniya-biznes-processami> (дата обращения: 03.03.2025).

⁴ Колобов А.В. Методы управления и оптимизации производственного потока для повышения эффективности бизнес-системы промышленного предприятия / А.В. Колобов, М.В. Никифоров, Х.И. Фаттахов, М.С. Анишин. *Beneficium*. 2023. № 4 (49). С. 13.

⁵ Садыков В.О. Анализ и моделирование производственных процессов для оптимизации систем управления / В.О. Садыков, М.А. Сафин. *Аллея науки*. 2024. Т. 1. № 5 (92). С. 30.

⁶ Яковлева М.В. Концепция Agile: возможность применения гибких методологий в производственных отраслях промышленности / М.В. Яковлева, М.В. Лысенко, У.С. Овсянникова. *Век качества*. 2023. № 3. С. 207.

⁷ Гетманцева В.В. Аддитивные технологии в производстве спортивной экипировки / В.В. Гетманцева, Ю.Д. Шахматова, М.А. Гусева. *Костюмология*. 2024. Т. 9. № 1. С. 3.

⁸ Перькова Е.Ю. Производство спортивной экипировки в условиях мировой конкуренции / Е.Ю. Перькова. *Региональный вестник*. 2021. № 1 (57). С. 12.

⁹ Тельных Д.А. Инновационное производство спортивной экипировки / Д.А. Тельных. *Региональный вестник*. 2020. № 16 (55). С. 35.

¹⁰ Юрк Н.А. Повышение экономической безопасности предприятия с использованием инструментов бережливого производства / Н.А. Юрк, Ю.А. Динер. *Экономическая безопасность*. 2024. Т. 7. № 11. С. 2841.

¹¹ Оптимизация производства: принципы и методы. – URL: <https://www.alpha-intech.com/blog/ypravlenie-proizvodstvom/optimizatsiya-proizvodstva/> (дата обращения: 07.03.2025).

Результаты и обсуждение

Историческая трансформация управленческих парадигм прошла путь от классической школы научного управления Ф. Тейлора до современных адаптивных моделей.

Каждый этап эволюции характеризовался особым пониманием оптимальности бизнес-процессов. Если в начале XX столетия доминировала идея стандартизации, унификации производственных операций, то сегодня на первый план выходят концепции гибкости, клиентоориентированности, интеграции цифровых технологий.

Смена парадигм в индустрии спортивной экипировки имеет свои нюансы. Усиление конкуренции на глобальном рынке соответствующей продукции, сокращение жизненного цикла изделий, возрастающие требования к функциональным характеристикам и персонализации формируют новые вызовы для производителей. Традиционные модели с их прогнозируемостью, линейностью постепенно уступают место интегративным подходам, которые сочетают элементы различных концепций — от бережливого производства до холакратии (речь идет о социальной технологии или системе управления организацией, в которой полномочия и ответственность за принятие решений распределяются по всей холархии самоорганизующихся команд, вместо управленческой иерархии)¹².

Мультифакторный анализ позволяет обнаруживать корреляционные зависимости между параметрами системы и результативностью компании. В целях диагностики качества процессов управления задействуется следующий инструментарий:

- матрица ответственности RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed);
- картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping);
- анализ ключевых показателей эффективности (KPI);
- аудит скорости принятия решений;
- оценка скорости прохождения информации между организационными единицами.

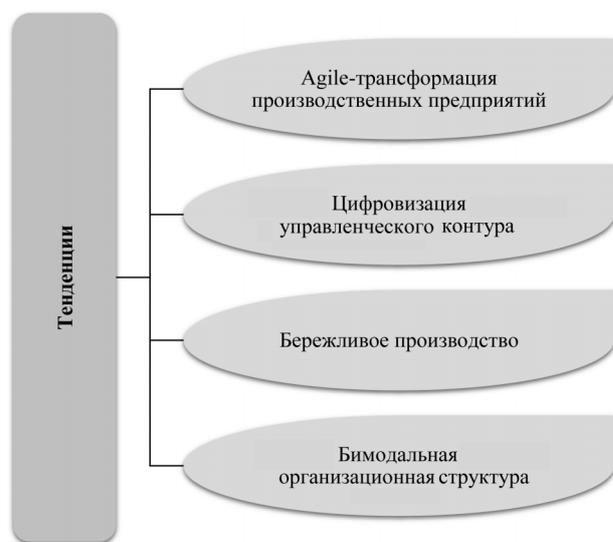


Рис. 1. Выделение современных тенденций оптимизации управленческих процессов на производственных предприятиях¹³

Так, в контексте производства спортивной экипировки особую значимость приобретают методы оценивания гибкости производственной системы, а также скорости вывода новых продуктов на рынок. Время от концепции до готового изделия (concept-to-product time) становится определяющим параметром конкурентоспособности.

Далее следует перейти к характеристике конкретных современных тенденций оптимизации в характеризующейся сфере (рис. 1).

Так, адаптация методологии Agile для характеризующихся компаний представляет собой один из ключевых трендов. Изначально предусмотренное для сферы создания программного обеспечения, это направление демонстрирует высокую эффективность и в материальном производстве.

¹² Методы управления и оптимизации производственного потока для повышения эффективности бизнес-системы промышленного предприятия / А.В. Колобов, М.В. Никифоров, Х.И. Фаттахов, М.С. Анишин. Beneficium. 2023. № 4 (49). С. 14. Садыков В.О. Анализ и моделирование производственных процессов для оптимизации систем управления / В.О. Садыков, М.А. Сафин. Аллея науки. 2024. Т. 1. № 5 (92). С. 31.

¹³ Составлено автором на основе: Гетманцева В.В. Аддитивные технологии в производстве спортивной экипировки / В.В. Гетманцева, Ю.Д. Шахматова, М.А. Гусева. Костюмология. 2024. Т. 9. № 1. С. 3. Перькова Е.Ю. Производство спортивной экипировки в условиях мировой конкуренции / Е.Ю. Перькова. Региональный вестник. 2021. № 1 (57). С. 12. Тельных Д.А. Инновационное производство спортивной экипировки / Д.А. Тельных. Региональный вестник. 2020. № 16 (55). С. 35. Садыков В.О. Анализ и моделирование производственных процессов для оптимизации систем управления / В.О. Садыков, М.А. Сафин. Аллея науки. 2024. Т. 1. № 5 (92). С. 30.

Внедрение Agile-подхода означает переход от каскадной модели к итеративной¹⁴. Применительно к спортивной экипировке Agile-трансформация реализуется через формирование кросс-функциональных команд, объединяющих специалистов по дизайну, технологов, маркетологов, экспертов по материаловедению. Они работают над созданием минимально жизнеспособного продукта (MVP), который затем последовательно совершенствуется — с учетом обратной связи от тестовой группы потребителей.

Интеграция digital-технологий в управленческие процессы существенно трансформирует производственные хозяйствующие субъекты. Системы класса ERP (Enterprise Resource Planning) эволюционируют в направлении гиперконвергентных платформ, которые обеспечивают единое информационное пространство для всех бизнес-процессов. Примечательно, что более 74% компаний в России активно реализовывают проекты автоматизации. Всего 5,2% организаций не имеют такие проекты и не планируют¹⁵.

Для производителей спортивной экипировки цифровизация в области управления приобретает особую роль в следующих контекстах (табл. 1):

Таблица 1

Значение цифровизации управленческого контура¹⁶

Аспект	Описание
Управление цепочками поставок	Внедрение систем прогнозирования спроса на основе алгоритмов машинного обучения позволяет оптимизировать запасы, смягчить риски дефицита или избытка сырья, материалов.
Контроль качества	Интеграция IoT-устройств в производственное оборудование обеспечивает непрерывный мониторинг параметров технологических процессов, что критически значимо для сохранения функциональных характеристик высокотехнологичной спортивной экипировки.
Управление жизненным циклом продукта	Внедрение PLM-систем (Product Lifecycle Management) помогает синхронизировать функционирование всех подразделений, участвующих в производстве, от концепции до утилизации.
Аналитика потребительского поведения	Задействование алгоритмов обработки Big Data предоставляет возможность выявлять скрытые особенности потребительских предпочтений, прогнозировать тренды в сфере спортивной моды.

В свою очередь, концепция бережливого производства (Lean Manufacturing) продолжает эволюционировать, интегрируя элементы других подходов к оптимизации управленческого звена. На смену классической модели приходит Lean 4.0 — имеется в виду гибридный подход, в рамках которого сочетаются принципы минимизации потерь с возможностями digital-технологий¹⁷.

- В индустрии спортивной экипировки их применение приобретает отраслевую специфику:
- сокращение времени переналадки оборудования (SMED — Single-Minute Exchange of Die) становится определяющим фактором при переходе между производством различных моделей, что особенно актуально с учетом тренда персонализации;
 - адаптация методологии для управления потоком материалов с различными функциональными характеристиками (влагоотведение, терморегуляция, компрессионные свойства и прочее);
 - использование принципа дзидока (автономизации) — реализуется через внедрение интел-

¹⁴ Яковлева М.В. Концепция Agile: возможность применения гибких методологий в производственных отраслях промышленности / М.В. Яковлева, М.В. Лысенко, У.С. Овсянникова. Век качества. 2023. № 3. С. 210.

¹⁵ Системы управленческой информации — как использовать технологии для оптимизации бизнес-процессов? — URL: <https://copymate.app/ru/blog/multi/системы-управленческой-информации-к/> (дата обращения: 05.03.2025).

¹⁶ Составлено автором.

¹⁷ Юрк Н.А. Повышение экономической безопасности предприятия с использованием инструментов бережливого производства / Н.А. Юрк, Ю.А. Динер. Экономическая безопасность. 2024. Т. 7. № 11. С. 2842.

лектуальных систем контроля качества, способных обнаруживать микродефекты в структуре высокотехнологичных материалов.

С опорой на концепцию бимодальности (Bimodal Organization) предполагается сосуществование в рамках одной организации двух режимов функционирования:

- режим 1 — стабильный, предсказуемый, ориентированный на эффективность, оптимизацию текущих процессов;
- режим 2 — экспериментальный, инновационный, ориентированный на поиск новых возможностей, создание прорывных продуктов.

Для производителей спортивной экипировки внедрение соответствующей организационной структуры позволяет сбалансировать противоречивые требования стабильности и инновационности. Операционное ядро компании (производство, логистика, финансы) функционирует в режиме 1, обеспечивая результативность текущих процессов, сокращение затрат. Подразделения, отвечающие за разработку новой продукции, исследование материалов, технологий, маркетинговые инновации, работают в режиме 2, что создает пространство для экспериментов, а также поиска прорывных решений.

Далее целесообразно обратить внимание на прикладные аспекты оптимизации управленческих процессов, которые рекомендуется учитывать в производстве спортивной экипировки (рис. 2).

Так, методология дизайн-мышления трансформирует подход к разработке новых продуктов. Эмпатия к потребителю становится ключевым элементом не только на этапе проектирования, но и при конструировании внутренних бизнес-процессов. Интеграция соответствующих методов реализуется через:

- создание профилей персон;
- картирование пути сотрудника для выявления «болевых точек» во внутренних взаимодействиях;
- проведение дизайн-спринтов;
- формирование культуры прототипирования и быстрой проверки гипотез.

В дополнение к отмеченному предполагается фокусирование на ценностном предложении как на интегрирующем элементе. Для производителей спортивной экипировки это означает проектирование бизнес-процессов вокруг ключевых ценностей, которые компания создает для своих клиентов.

Тренд на персонализацию весомо преобразует управленческие механизмы производственных предприятий. Переход от массового производства к кастомизированным решениям требует внедрения концепции массовой кастомизации в сочетании с соответствующей перестройкой организационной структуры. Целесообразно указать в данной связи на ключевые изменения:

- модулярная архитектура продуктов — разработка спортивной экипировки с возможностью комбинирования стандартизированных модулей для создания уникальных конфигураций;
- гибкие производственные системы — внедрение оборудования, позволяющего быстро перенастраиваться на выпуск различных вариаций изделий;
- цифровые двойники производства — создание виртуальных моделей производственных линий с целью оптимизации процессов при переходе к персонализированному выпуску;
- предиктивная аналитика клиентских предпочтений — подразумевается использование алгоритмов машинного обучения, чтобы прогнозировать спрос на различные варианты персонализации.



Рис. 2. Выделение прикладных аспектов оптимизации управления¹⁸

¹⁸ Составлено автором.

Парадигма устойчивого развития также существенно отражается на управленческом звене. Экологизация бизнес-модели становится не только этическим императивом, но и фактором конкурентоспособности. Рекомендуется обратить внимание на следующие аспекты:

- внедрение концепции циркулярной экономики (проектирование спортивной экипировки с учетом возможности ее переработки или биоразложения);
- трансформация цепочки поставок (переход на работу с поставщиками, соответствующими стандартам экологической ответственности);
- интеграция эко-метрик в систему КРІ (включение показателей углеродного следа, водопотребления, объема отходов в оценку эффективности);
- развитие систем обратной логистики (подразумевается создание инфраструктуры для сбора и переработки использованной спортивной экипировки).

Производители, интегрировавшие принципы устойчивого развития в свои управленческие процессы, фиксируют не только улучшение репутационных показателей, но и снижение материалоёмкости производства, что напрямую влияет на финансовые результаты.

Выводы

Эволюция управленческих парадигм характеризуется переходом от линейных, иерархических моделей к гибким, адаптивным структурам, ориентированным на создание максимальной ценности для клиента. В индустрии спортивной экипировки данные сдвиги приобретают особую интенсивность в силу высокой динамики потребительских предпочтений и технологических инноваций.

Ключевые тенденции оптимизации управленческих процессов включают Agile-трансформацию, цифровизацию контура управления, эволюцию концепции бережливого производства, формирование биомодальных организационных структур. Каждый из трендов проявляется в индустрии спортивной экипировки с учетом отраслевой специфики — высокой наукоемкости продукции, сезонности спроса, персонализации, растущих требований к экологической ответственности.

Прикладные оптимизационные аспекты сопряжены с интеграцией дизайн-мышления, управлением ценностным предложением, внедрением стратегии массовой кастомизации, экологизацией бизнес-модели. Синергетический эффект от комплексного введения в практическую плоскость указанных подходов помогает производителям как повысить операционную эффективность, так и сформировать устойчивые конкурентные преимущества.

Перспективные векторы последующих исследований связаны с разработкой методологии квантификации влияния различных управленческих инноваций на результативность компаний (имеется в виду количественное выражение, измерение качественных признаков), а также с изучением механизмов трансфера передовых практик между различными отраслями производства.

Список литературы

1. Гетманцева В.В. Аддитивные технологии в производстве спортивной экипировки / В.В. Гетманцева, Ю.Д. Шахматова, М.А. Гусева. Костюмология. 2024. Т. 9. № 1. С. 3.
2. Колобов А.В. Методы управления и оптимизации производственного потока для повышения эффективности бизнес-системы промышленного предприятия / А.В. Колобов, М.В. Никифоров, Х.И. Фаттахов, М.С. Анишин. Beneficium. 2023. № 4 (49). С. 13–22.
3. Луговской Е.И. Анализ существующих моделей управления в организациях, использующих цифровые технологии. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 3. С. 29–36. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-3-29-36>.
4. Оптимизация производства: принципы и методы. — URL: <https://www.alpha-intech.com/blog/управление-производством/optimizatsiya-proizvodstva/> (дата обращения: 07.03.2025).
5. Перькова Е.Ю. Производство спортивной экипировки в условиях мировой конкуренции / Е.Ю. Перькова. Региональный вестник. 2021. № 1 (57). С. 12–14.
6. Садыков В.О. Анализ и моделирование производственных процессов для оптимизации систем управления / В.О. Садыков, М.А. Сафин. Аллея науки. 2024. Т. 1. № 5 (92). С. 30–33.
7. Системы управленческой информации — как использовать технологии для оптимизации бизнес-процессов? — URL: <https://corpymate.app/ru/blog/multi/системы-управленческой-информации-к/> (дата обращения: 05.03.2025).

8. Статистика управления бизнес-процессами. – URL: <https://nextconsulting.ru/articles/statistika-upravleniya-biznes-processami> (дата обращения: 03.03.2025).
9. Тельных Д.А. Инновационное производство спортивной экипировки / Д.А. Тельных. Региональный вестник. 2020. № 16 (55). С. 35–36.
10. Юрк Н.А. Повышение экономической безопасности предприятия с использованием инструментов бережливого производства / Н.А. Юрк, Ю.А. Динер. Экономическая безопасность. 2024. Т. 7. № 11. С. 2841–2854.
11. Яковлева М.В. Концепция Agile: возможность применения гибких методологий в производственных отраслях промышленности / М.В. Яковлева, М.В. Лысенко, У.С. Овсянникова. Век качества. 2023. № 3. С. 207–217.

References

1. Getmantseva V.V. Additive technologies in the production of sports equipment / V.V. Getmantseva, Yu.D. Shakhmatova, M.A. Guseva. *Costumology*. 2024. Vol. 9. No. 1. P. 3.
2. Kolobov A.V. Methods of management and optimization of the production flow to improve the efficiency of the business system of an industrial enterprise / A.V. Kolobov, M.V. Nikiforov, H.I. Fattakhov, M.S. Anishin. *Beneficium*. 2023. No. 4 (49). Pp. 13–22.
3. Lugovskoy E.I. Analysis of existing management models in organizations using digital technologies. *Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship*. 2024. Т. 23. № 3. P. 29–36. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-3-29-36>.
4. Optimization of production: principles and methods. – URL: <https://www.alpha-intech.com/blog/yravlenie-proizvodstvom/optimizatsiya-proizvodstva/> (date of request: 03/07/2025).
5. Perkova E.Y. Production of sports equipment in the context of global competition / E.Y. Perkova. *Regional Bulletin*. 2021. No. 1 (57). Pp. 12–14.
6. Sadykov V.O. Analysis and modeling of production processes for optimizing control systems / V.O. Sadykov, M.A. Safin. *Alley of Science*. 2024. Vol. 1. No. 5 (92). Pp. 30–33.
7. Management information systems — how to use technology to optimize business processes? – URL: <https://copymate.app/ru/blog/multi/системы-управленческой-информации-к/> (date of request: 03/05/2025).
8. Business process management statistics. – URL: <https://nextconsulting.ru/articles/statistika-upravleniya-biznes-processami> (date of request: 03.03.2025).
9. Telnykh D.A. Innovative production of sports equipment / D.A. Telnykh. *Regional Bulletin*. 2020. No. 16 (55). Pp. 35–36.
10. Yurk N.A. Improving economic enterprise security using lean manufacturing tools / N.A. Yurk, Yu.A. Diner. *Economic security*. 2024. Vol. 7. No. 11. Pp. 2841–2854.
11. Yakovleva M.V., Lysenko M.V., Ovsyannikova U.S. The Agile concept: the possibility of applying flexible methodologies in manufacturing industries. *The age of quality*. 2023. No. 3. Pp. 207–217.

Статья поступила в редакцию 10.04.2025; одобрена после рецензирования 14.05.2025; принята к публикации 26.05.2025.

The article was submitted 10.04.2025; approved after reviewing 14.05.2025; accepted for publication 26.05.2025.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-62-70>

Научная статья / Original article
УДК 316.628:331.101.3

Доверие как основа эффективного управления: между контролем и поддержкой в контексте Теорий X и Y Дугласа МакГрегора

К. В. Куликов

*Директор по стратегическому развитию,
основатель*

info@kizlyarextreme.ru

*ООО «Кизляр Экстрим»,
Kizlyar Supreme,
Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация: В статье представлен анализ применимости управленческих установок Теорий X и Y Дугласа МакГрегора в контексте современной проектной деятельности и гибких организационных структур. Исследование основано на междисциплинарном подходе, включающем поведенческую экономику, теорию менеджмента и организационную психологию. Особое внимание уделено визуальному и контентному анализу отечественных и зарубежных источников, освещающих особенности авторитарного и доверительного стилей управления, включая кейсы из практики Agile, Scrum и Management 3.0. Выявлены ключевые различия между теориями по восьми критериям: от типа мотивации и характера контроля до степени делегирования и ожидаемого организационного эффекта. Сравнительный анализ показал, что теория X сохраняет релевантность в условиях высокой регламентации и технологической предсказуемости, тогда как теория Y проявляет эффективность в креативных, распределенных и исследовательских командах с высоким уровнем зрелости. Рассмотрены гибридные управленческие модели, сочетающие элементы обеих теорий, что позволяет адаптировать стиль управления к изменяющимся условиям и особенностям персонала. В статье предложена авторская классификация типов сотрудников по мотивационным характеристикам с указанием оптимального управленческого подхода (X, Y, гибрид). Особое внимание уделено роли доверия, автономии и зрелости в формировании продуктивной организационной культуры. Статья будет полезна исследователям в области управления, HR-специалистам, руководителям проектных команд, всем, кто занимается развитием гибких форм лидерства и организационного поведения в условиях неопределенности.

Ключевые слова: мотивация, управление, доверие, контроль, гибридные модели, проектные команды, лидерство, организационная культура, самоуправление, адаптивность, стиль руководства, вовлеченность.

Для цитирования: Куликов К.В. Доверие как основа эффективного управления: между контролем и поддержкой в контексте Теорий X и Y Дугласа МакГрегора. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 3. С. 62–70. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-62-70>.

Trust as the Foundation of Effective Management: Between Control and Support in the Context of Douglas McGregor's Theories X and Y

K. V. Kulikov

*Director of Strategic Development,
founder*

info@kizlyarextreme.ru

*Kizlyar Extreme LLC,
Kizlyar Supreme,
St. Petersburg, Russia*

Abstract: *The article presents a comprehensive analysis of the applicability of Douglas McGregor's managerial assumptions — Theories X and Y — in the context of contemporary project-based activity and flexible organizational structures. The research is grounded in an interdisciplinary approach, incorporating behavioral economics, management theory, and organizational psychology. Particular attention is given to visual and content analysis of both domestic and international sources that explore the specifics of authoritarian and trust-based management styles, including case studies from Agile, Scrum, and Management 3.0 practices. Key differences between the theories are identified across eight criteria: from types of motivation and control mechanisms to the level of delegation and the expected organizational outcomes. The comparative analysis demonstrates that Theory X remains relevant in environments characterized by high regulation and technological predictability, whereas Theory Y proves effective in creative, distributed, and research-oriented teams with a high level of maturity. The study also considers hybrid management models that combine elements of both theories, enabling the adaptation of leadership style to evolving conditions and workforce characteristics. The article proposes an original classification of employee types based on motivational traits, with a corresponding optimal managerial approach (X, Y, or hybrid). Special emphasis is placed on the role of trust, autonomy, and maturity in shaping a productive organizational culture. This article will be of interest to management researchers, HR professionals, project team leaders, and anyone engaged in the development of flexible leadership styles and organizational behavior under conditions of uncertainty.*

Keywords: *motivation, management, trust, control, hybrid models, project teams, leadership, organizational culture, self-management, adaptability, leadership style, engagement.*

For citation: *Kulikov K.V. Trust as the Foundation of Effective Management: Between Control and Support in the Context of Douglas McGregor's Theories X and Y. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 3. P. 62–70. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-62-70>.*

Введение

Современная управленческая практика, как в России, так и за ее пределами, переживает трансформацию, связанную с пересмотром подходов к мотивации и вовлечению сотрудников в условиях гибридной занятости и организационной нестабильности. Рост значимости нематериальных стимулов, акцент на человеческий капитал и стремление к построению доверительных отношений между руководством и персоналом становятся определяющими факторами эффективности. На этом фоне возрастающий интерес к классическим теориям мотивации свидетельствует о необходимости переосмысления традиционных управленческих парадигм в пользу более гибких и человекоцентричных моделей.

Особое внимание в научной и практической литературе привлекает теория X и теория Y, предложенные американским социопсихологом Дугласом МакГрегором. Примером практического интереса к сочетанию Теорий X и Y может служить российская производственная компания Kizlyar Supreme, специализирующаяся на тактических и туристических ножах. В ее организационной архитектуре сочетаются элементы жесткого операционного контроля (X) и инициативной проектной деятельности (Y), что делает ее актуальным кейсом для анализа гибридного управления. Эти концепции обозначают две диаметрально противоположные управленческие установки: авторитарную, основанную на контроле (теория X), и гуманистическую, предполагающую доверие, самоуправление и развитие потенциала (теория Y). Данные подходы сохраняют актуальность в XXI веке и активно интерпретируются в рамках новых управленческих концепций, таких как agile, Management 3.0 и холакратия¹.

Интеграция элементов Теорий X и Y в систему мотивации проектных команд, особенно в высокотехнологичных и креативных отраслях, требует глубокого понимания механизмов внутренней и внешней мотивации, ролевых моделей лидерства и доверия как базовой категории организационного поведения. Подобные исследования особенно важны для формирования устойчивой корпоративной культуры, способной поддерживать инновационность и производительность в условиях высокой неопределенности.

¹ Плотников А.В., Елькин С.А. Применение классических идей организационного поведения в гибких подходах к управлению. НК. 2022. № 4. С. 52–60. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-klassicheskikh-idey-organizatsionnogo-povedeniya-v-gibkih-podhodah-k-upravleniyu> (дата обращения: 16.05.2025).

Цель исследования — провести комплексный анализ применимости Теорий X и Y в современных условиях управления проектными командами, выявить принципы эффективного сочетания контроля и доверия, определить критерии выбора соответствующего стиля управления в зависимости от контекста и организационных целей.

Материалы и методы

Методологическая основа настоящего исследования сформирована на стыке организационной психологии, теории менеджмента и поведенческой экономики, что обусловлено междисциплинарным характером изучаемой темы. Основным инструментом эмпирического анализа выступает качественный контент-анализ научной и прикладной литературы, охватывающей интерпретации и применение Теорий X и Y Дугласа МакГрегора в современной управленческой практике.

Исследование опирается на девять источников, охватывающих как российские, так и зарубежные концепции. Особое внимание уделено публикации «Теория X, Теория Y. Стили руководства, авторитарный, демократический и либеральный стили»², где подробно раскрыты характеристики управленческих стилей в контексте предпосылок к доверию и контролю. Дополнительно использован ряд работ, акцентирующих внимание на мотивационных подходах и управлении человеческими ресурсами: «Инновационные подходы к мотивации персонала»³, «Применение классических идей организационного поведения в гибких подходах к управлению»⁴, «Теоретико-методический инструментальный стимулирования труда сотрудников предприятия»⁵ и др.

Контент-анализ был проведен по следующей логике:

- выявление управленческих допущений, лежащих в основе концепций X и Y;
- описание характеристик соответствующих организационных практик;
- сопоставление с примерами реализации данных теорий в реальных кейсах.

Визуальный подход был дополнен анализом символической репрезентации теоретических моделей (рис. 1). Визуальное сопоставление позволило выявить ключевые различия в логике управления: иерархичность, контроль и операционализация мотивации в Теории X против децентрализации, вовлеченности и ценностной ориентации в Теории Y.

Таким образом, методологическая стратегия базируется на сопоставлении концептуальных и визуальных моделей, что позволило выявить устойчивые различия в управленческих подходах. Данный метод дал возможность интерпретировать управленческое доверие как переменную, моделируемую между контрольно-дисциплинарной и поддерживающе-эволюционной парадигмами.

Результаты

На основании контент-анализа ключевых источников, посвященных дихотомии управленческих моделей Теории X и Теории Y, нами была проведена систематизация их содержательных различий. Данные различия критически важны при переходе от иерархических структур управления к гибким и распределенным моделям, основанным на принципах доверия, саморегуляции и вовлеченности⁶.

² Гармаева Д.Б. Теория X, теория Y. Стили руководства, авторитарный, демократический и либеральный стили. Скиф. 2023. № 7 (83). С. 179–181. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-x-teoriya-y-stili-rukovodstva-avtoritarnyy-demokraticheskii-i-liberalnyy-stili> (дата обращения: 15.05.2025).

³ Шакирова Д.М., Дмитриева С.А. Инновационные подходы к мотивации персонала. Скиф. 2019. №5-1 (33). С. 1–4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-podhody-k-motivatsii-personala-1> (дата обращения: 15.05.2025).

⁴ Плотников А.В., Елькин С.А. Применение классических идей организационного поведения в гибких подходах к управлению. НК. 2022. №4. С. 52–60. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-klassicheskikh-idey-organizatsionnogo-povedeniya-v-gibkikh-podhodah-k-upravleniyu> (дата обращения: 16.05.2025).

⁵ Кустова В.А., Лымарева О.А. Теоретико-методический инструментальный стимулирования труда сотрудников предприятия. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №5-2 (99). С. 61–64. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodicheskii-instrumentariy-stimulirovaniya-truda-sotrudnikov-predpriyatiya> (дата обращения: 17.05.2025).

⁶ Theory X and Theory Y [Электронный ресурс]. Mindtools — 2025. — URL: <https://www.mindtools.com/adi3nc1/theory-x-and-theory-y/> (дата обращения: 20.05.2025).

На рисунке 1 представлена сравнительная визуализация двух стилей управления, иллюстрирующая эстетические и концептуальные различия между авторитарной (X) и партнерской (Y) управленческой парадигмой. Монохромный образ X-менеджера акцентирует элементы иерархичности и контроля, тогда как цветовой и визуально «живой» Y-менеджер символизирует доверие, участие и саморазвитие.

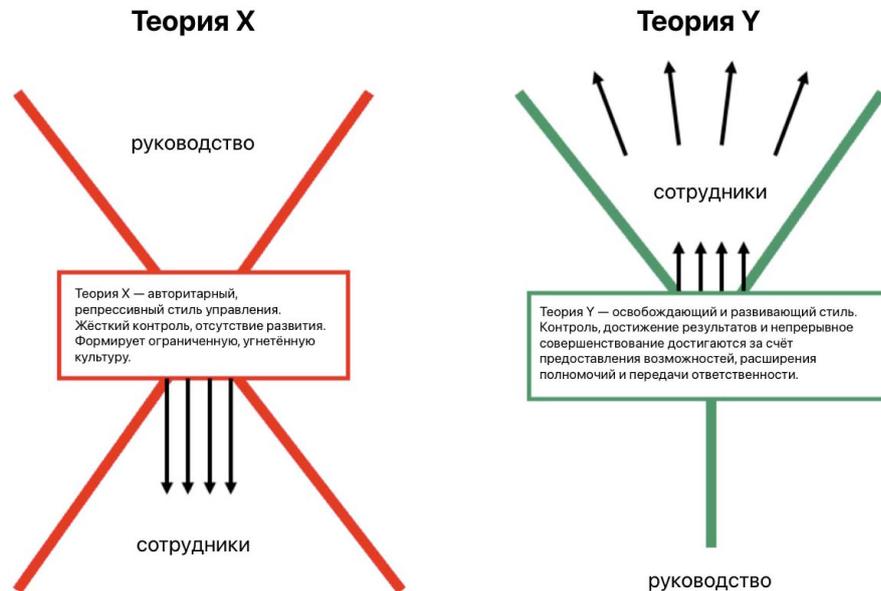


Рис. 1. Сравнительная визуализация направлений управления в Теориях X и Y ⁷

Анализ управленческих предпосылок показывает, что модель X базируется на идее о необходимости внешнего контроля, санкций и постоянного надзора. При этом работник рассматривается как инструмент, склонный избегать ответственности. Напротив, модель Y исходит из гипотезы о внутренней мотивации, склонности к самоорганизации и стремлении к профессиональной самореализации. Данные базовые установки существенно трансформируют архитектуру трудового взаимодействия и влияют на уровень доверия в организациях ⁸. Для системного представления различий между Теориями X и Y в управлении составлена таблица 1, в которой обобщены основные дихотомические характеристики. В таблице рассмотрено восемь ключевых параметров — от типов мотивации до характера делегирования и модели контроля.

Таблица 1

Ключевые различия в управленческих установках Теорий X и Y ⁹

Критерий сравнения	Теория X	Теория Y
Отношение к труду	Работа – бремя, избегается	Работа – естественный процесс
Мотивация	Внешняя (деньги, страх санкций)	Внутренняя (интерес, самореализация)
Роль сотрудника	Пассивный исполнитель	Активный участник процесса

⁷ What is X-Y Theory of Management? [Электронный ресурс]. Business Balls – 2025. – URL: <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/mcgregors-xy-theory-of-management/> (дата обращения: 20.05.2025).

⁸ Кустова В.А., Лымарева О.А. Теоретико-методический инструментарий стимулирования труда сотрудников предприятия. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5-2 (99). С. 61–64. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodicheskiy-instrumentariy-stimulirovaniya-truda-sotrudnikov-predpriyatiya> (дата обращения: 17.05.2025).

⁹ McGregor's Theory X and Theory Y [Электронный ресурс]. Lumen Learning – 2025. – URL: <https://courses.lumenlearning.com/wmintrobusiness/chapter/reading-douglas-mcgregors-theory-x-and-theory-y-2/> (дата обращения: 21.05.2025).

Продолжение таблицы 1

Критерий сравнения	Теория X	Теория Y
Модель контроля	Постоянный надзор	Самоконтроль, доверие
Уровень делегирования	Низкий	Высокий
Способ стимулирования	Наказание/поощрение	Развитие, вовлечение
Ожидаемый эффект	Подчинение, краткосрочные результаты	Ответственность, устойчивый рост

Как видно из таблицы 1, противоположность подходов охватывает как формальные, так и ценностно-смысловые аспекты организационного поведения. В российском контексте подобную дихотомию можно наблюдать в управлении компанией Kizlyar Supreme, где производственные процессы, ориентированные на стабильность и качество, реализуются по модели Теории X, тогда как отделы маркетинга и разработки новых моделей ножей действуют в логике Теории Y, поощряющей креативность и инициативность. Это подчеркивает применимость гибридного подхода на практике. В рамках Теории X поведенческий фокус направлен на обеспечение предсказуемости и контроля, в то время как Теория Y концентрируется на создании среды, способствующей раскрытию потенциала сотрудников и устойчивому вовлечению¹⁰.

Таким образом, визуальная и концептуальная декомпозиция различий между двумя теориями управления подтверждает актуальность гибридных подходов в современной практике. Применение Y-ориентированных моделей в контексте гибких методологий (Scrum, Agile, Management 3.0) свидетельствует о высокой степени адаптивности таких систем в условиях неопределенности и роста требований к креативности персонала.

Обсуждение

Анализ применимости Теорий X и Y требует не просто типологизации условий, где они реализуются, но и критической оценки их адаптивности к различным организационным архитектурам. На эмпирической и теоретической основе рассмотренных источников, в рамках авторского сопоставления поведенческих моделей, можно утверждать: эффективность управленческой парадигмы определяется характером задач и глубинной структурой организационного взаимодействия, включая антропологические и культурные факторы.

Так, в высокорисковых и рутинных системах — таких как атомные станции, конвейерные производства или экстренные службы — управление, основанное на предпосылках Теории X, не столько оправдано, сколько институционально вшито в регламентный каркас. Однако здесь возникает методологическое противоречие: применение директивной модели управления, предполагающей низкую автономию и внешнюю мотивацию, — не выбор менеджера, а реакция на природу технологической среды¹¹. Это принципиально меняет акценты: не персонал «соответствует» Теории X, а среда предписывает соответствующие поведенческие стратегии. Следовательно, речь идет не о выборе между X и Y, а о трансформации организационной культуры в зависимости от аксиом безопасности, подотчетности и повторяемости операций. Такая трансформация ярко проявляется в практике Kizlyar Supreme, где различные подразделения оперируют в контрастных управленческих средах. Например, на производстве применяется строгий контроль качества с высокой регламентированностью процессов, соответствующий модели X, тогда как проектная деятельность по выпуску лимитированных серий и коллабораций требует высокой автономии, характерной для Теории Y. Менеджмент компании демонстрирует способность к ситуационному переключению управленческого стиля в зависимости от уровня зрелости команд и характера задач.

¹⁰ Шакирова Д. М., Дмитриева С. А. Инновационные подходы к мотивации персонала. Скиф. 2019. № 5-1 (33). С 1—4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-podhody-k-motivatsii-personala-1> (дата обращения: 15.05.2025).

¹¹ Ермаков Е. В. Разработка системы мотивации для участников проектных команд. Экономика строительства. 2024. № 8. С. 53—56. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-sistemy-motivatsii-dlya-uchastnikov-proektnyh-komand> (дата обращения: 18.05.2025).

В противоположность этому креативные, исследовательские и распределенные команды функционируют в условиях постоянной неопределенности, требующей высокой когнитивной гибкости, саморегуляции и горизонтальной коммуникации. Здесь Теория Y проявляет не просто применимость, но и критическое значение. Однако наш анализ показывает: ее успешная реализация возможна лишь при наличии устойчивых механизмов доверия, зрелости командной идентичности и согласованности целей между уровнями управления. В противном случае, как демонстрируют случаи провалов agile-практик, декларируемая автономия приводит к фрагментации процессов и снижению ответственности.

Отдельного рассмотрения требует переменная «уровень зрелости персонала», как ключевой медиатор между теорией и практикой. Зрелость в данном контексте — это компетентностная характеристика и индикатор внутренней мотивационной автономии. Согласно теоретической рамке К. Арджириса¹², индивиды, находящиеся на начальной стадии профессионального развития, демонстрируют зависимую мотивацию и не готовы к эффективному функционированию в условиях слабого контроля. Однако зрелость — не постоянная категория. Она развивается внутри среды, которая системно поощряет рост ответственности и рефлексивность. Следовательно, грамотное применение Теории Y — это не просто ее «выбор», а результат управленческой работы по выращиванию зрелости через делегирование, поддержку, обучение и участие в управленческих решениях.

Современные условия проектного менеджмента демонстрируют, что бинарная дихотомия Теории X и Теории Y становится все менее продуктивной при анализе поведенческих стратегий руководителей. Эмпирические данные, представленные в ряде исследований (например, «Применение классических идей организационного поведения в гибких подходах к управлению»¹³, указывают на необходимость адаптивного применения смешанных или гибридных управленческих моделей, сочетающих элементы обоих подходов в зависимости от структуры команды, зрелости персонала и стадии жизненного цикла проекта.

Гибридные стратегии менеджмента предполагают возможность динамической настройки управленческого стиля в ответ на изменяющиеся внешние и внутренние условия. В рамках парадигмы Management 3.0 подчеркивается, что зрелый руководитель должен «управлять системой, а не людьми», что фактически означает отказ от жесткой директивности в пользу ситуационного лидерства. Тем не менее в ситуациях, требующих соблюдения регламентов, обеспечения стандартизации и управления рисками, элементы Теории X оказываются незаменимыми¹⁴.

Адаптивные стили управления в проектной среде ярко проявляются в таких фреймворках, как Scrum и Agile. Например, Scrum-мастер, действуя в рамках Теории Y, фокусируется на устранении барьеров для команды и поощрении автономности, но в условиях кризиса (например, срыв спринта или нарушение сроков поставки) может временно прибегнуть к более директивным мерам — элементам Теории X¹⁵. Такое переключение не является эклектикой, а демонстрирует высокий уровень контекстуальной компетентности управления. В таблице 2 представлена предложенная авторская классификация типов сотрудников по мотивационным характеристикам и соответствие оптимального стиля управления (X, Y или гибрид).

Комбинированные подходы к управлению требуют точной диагностики мотивационных установок сотрудников и гибкости в выборе управленческих инструментов. Как подчеркивается в иссле-

¹² Плотников А. В., Елькин С. А. Применение классических идей организационного поведения в гибких подходах к управлению. НК. 2022. № 4. С. 52–60. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-klassicheskikh-idey-organizatsionnogo-povedeniya-v-gibkikh-podhodah-k-upravleniyu> (дата обращения: 16.05.2025).

¹³ Там же.

¹⁴ Ермаков Е. В. Разработка системы мотивации для участников проектных команд. Экономика строительства. 2024. № 8. С. 53–56. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-sistemy-motivatsii-dlya-uchastnikov-proektnyh-komand> (дата обращения: 18.05.2025).

¹⁵ McGregor's Theory X and Theory Y [Электронный ресурс]. Lumen Learning — 2025. — URL: <https://courses.lumenlearning.com/wmintrobusiness/chapter/reading-douglas-mcgregors-theory-x-and-theory-y-2/> (дата обращения: 21.05.2025).

Таблица 2

Соответствие типа сотрудников и оптимального управленческого стиля¹⁶

Тип сотрудника	Характеристика мотивации	Оптимальный управленческий стиль
Новичок в рутинной должности	Внешняя мотивация, потребность в опеке	Теория X
Сотрудник среднего уровня	Смешанная мотивация, стремление к обучению	Гибрид (X/Y)
Эксперт в исследовательской сфере	Внутренняя мотивация, стремление к автономии	Теория Y
Усталый/демотивированный специалист	Угасание мотивации, потребность в структуре	Теория X (временная)
Лидер проектной команды	Высокий уровень зрелости, проактивность	Теория Y

довании «What is X-Y Theory of Management?»¹⁷, чрезмерная приверженность одной из стратегий — будь то жесткий контроль или полная свобода — способна дестабилизировать организационные процессы. В этом контексте особое значение приобретает управленческая рефлексия и способность к постоянной адаптации. Таким образом, гибридизация управленческих практик — не компромисс, а стратегически осознанный ответ на сложность организационной реальности.

Заключение

Проведенное исследование позволило выявить устойчивую значимость теорий X и Y Дугласа МакГрегора как аналитической базы для описания управленческого поведения в организациях с различной структурой, культурой и степенью зрелости команд. Доказано, что, несмотря на развитие новых парадигм лидерства и распространение гибких подходов к управлению, дихотомия X–Y сохраняет объяснительную силу при анализе как традиционных иерархических систем, так и децентрализованных форм организации труда.

Сравнительно-аналитическое изучение мотивационных стратегий в условиях рутинных и высокорисковых операций подтвердило релевантность принципов Теории X, особенно в контекстах, где доминируют внешние стимулы, строгая регламентация процессов и минимизация вариативности поведения персонала. В то же время выявлено, что для инновационных, проектных и распределенных команд более адекватным оказывается модель Теории Y, базирующаяся на допущении зрелости, самоуправления и креативности работников. Эти выводы согласуются с положениями об организационном поведении и лидерстве, раскрытыми в исследованиях по Management 3.0, Scrum и холакратии.

Особое внимание в работе уделено проблематике перехода от чистых моделей X и Y к гибридным управленческим стратегиям. Анализ эмпирических и теоретических источников показал, что современное управление требует ситуативной адаптации и отказа от бинарного противопоставления авторитарного и демократического стилей. Такие подходы становятся особенно актуальными в условиях постоянной организационной турбулентности, цифровизации и изменения трудовой ментальности.

Доказано, что ключевым фактором эффективности управленческих практик становится не выбор между X и Y, а способность лидеров интерпретировать мотивационные сигналы от персонала и структурировать управление на основании уровня зрелости, типа задач и степени автономии. Это положение находит поддержку в материалах, анализирующих кросс-культурные разли-

¹⁶ Theory X and Theory Y [Электронный ресурс]. Mindtools — 2025. — URL: <https://www.mindtools.com/adi3nc1/theory-x-and-theory-y/> (дата обращения: 20.05.2025).

¹⁷ Там же.

чия в лидерстве, влияние самоорганизации и доверия на результаты труда, в исследованиях, посвященных визуальным моделям мотивации.

Таким образом, теория X и теория Y в их современном прочтении продолжают выполнять функцию методологического инструмента для анализа управленческой практики. Они позволяют зафиксировать основные векторы мотивационного взаимодействия, объяснить последствия различных стилей лидерства и выступают отправной точкой в разработке адаптивных и контекстно чувствительных управленческих моделей. Перспективы дальнейших исследований связаны с углубленной эмпирической верификацией гибридных подходов и интеграцией моделей мотивации в цифровые среды управления проектами.

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. Гармаева Д.Б. Теория X, теория Y. Стили руководства, авторитарный, демократический и либеральный стили. Скиф. 2023. № 7 (83). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-x-teoriya-y-stili-rukovodstva-avtoritarnyy-demokraticeskij-i-liberalnyy-stili> (дата обращения: 15.05.2025).
3. Ермаков Е.В. Разработка системы мотивации для участников проектных команд. Экономика строительства. 2024. № 8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-sistemy-motivatsii-dlya-uchastnikov-proektnyh-komand> (дата обращения: 18.05.2025).
4. Кустова В.А., Лымарева О.А. Теоретико-методический инструментарий стимулирования труда сотрудников предприятия. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5-2 (99). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodicheskij-instrumentariy-stimulirovaniya-truda-sotrudnikov-predpriyatiya> (дата обращения: 17.05.2025).
5. Плотников А.В., Елькин С.А. Применение классических идей организационного поведения в гибких подходах к управлению. НК. 2022. № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-klassicheskikh-idey-organizatsionnogo-povedeniya-v-gibkih-podhodah-k-upravleniyu> (дата обращения: 16.05.2025).
6. Шакирова Д.М., Дмитриева С.А. Инновационные подходы к мотивации персонала. Скиф. 2019. № 5-1 (33). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-podhody-k-motivatsii-personala>-1 (дата обращения: 15.05.2025).
7. What is X-Y Theory of Management? [Электронный ресурс]. Business Balls – 2025. – URL: <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/mcgregors-xy-theory-of-management/> (дата обращения: 20.05.2025).
8. Theory X and Theory Y [Электронный ресурс]. Mindtools – 2025. – URL: <https://www.mindtools.com/ad3nc1/theory-x-and-theory-y/> (дата обращения: 20.05.2025).
9. McGregor's Theory X and Theory Y [Электронный ресурс]. Lumen Learning – 2025. – URL: <https://courses.lumenlearning.com/wmintrobusiness/chapter/reading-douglas-mcgregors-theory-x-and-theory-y-2/> (дата обращения: 21.05.2025).

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. Garmayeva D.B. Theory X, Theory Y. Leadership styles, authoritarian, democratic and liberal styles. Skif. 2023. № 7 (83). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-x-teoriya-y-stili-rukovodstva-avtoritarnyy-demokraticeskij-i-liberalnyy-stili> (access date: 15.05.2025).
3. Ermakov E.V. Development of a motivation system for participants in project teams. Economics of construction. 2024. № 8. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-sistemy-motivatsii-dlya-uchastnikov-proektnyh-komand> (access date: 18.05.2025).
4. Kustova V.A., Lymareva O.A. Theoretical and methodological tools for stimulating the labor of employees of the enterprise. Economics and business: theory and practice. 2023. № 5-2 (99). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodicheskij-instrumentariy-stimulirovaniya-truda-sotrudnikov-predpriyatiya> (access date: 17.05.2025).
5. Plotnikov A.V., Yelkin S.A. Application of classical ideas of organizational behavior in flexible approaches to management. NK. 2022. № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-klassicheskikh-idey-organizatsionnogo-povedeniya-v-gibkih-podhodah-k-upravleniyu> (access date: 16.05.2025).

6. Shakirova D.M., Dmitrieva S.A. Innovative approaches to staff motivation. Skif. 2019. № 5-1 (33). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-podhody-k-motivatsii-personala-1> (access date: 15.05.2025).
7. What is X-Y Theory of Management? [Electronic resource]. Business Balls – 2025. – URL: <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/mcgregors-xy-theory-of-management> (access date: 20.05.2025).
8. Theory X and Theory Y [Electronic Resource]. Mindtools – 2025. – URL: <https://www.mindtools.com/adi3nc1/theory-x-and-theory-y/> (access date: 20.05.2025).
9. McGregor's Theory X and Theory Y [Electronic Resource]. Lumen Learning – 2025. – URL: <https://courses.lumenlearning.com/wmintrobusiness/chapter/reading-douglas-mcgregors-theory-x-and-theory-y-2/> (access date: 21.05.2025).

Статья поступила в редакцию 24.05.2025; одобрена после рецензирования 16.06.2025; принята к публикации 20.06.2025.

The article was submitted 24.05.2025; approved after reviewing 16.06.2025; accepted for publication 20.06.2025.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-71-78>



Обзорная статья / Review article
УДК 339.138

Использование социальных сетей для продвижения нишевых e-commerce проектов

М. И. Мохаммад Захир

Индивидуальный предприниматель

Mohammadzahir mohammadibrahim@gmail.com

Рязань, Россия

Аннотация: Статья посвящена изучению эффективности использования социальных сетей для развития нишевых интернет-магазинов. Актуальность темы обусловлена стремительным ростом social commerce в 2023–2025 гг. и ограниченными рекламными ресурсами малых брендов. Новизна исследования выражена в комплексной оценке влияния интерактивного контента, инфлюенс-маркетинга и таргетированной рекламы на вовлечение и конверсию покупателей.

В рамках работы обобщены мировые статистические данные о поведении потребителей, выделены сильные стороны специализации на узких сообществах. Особое внимание уделено поведенческим характеристикам поколения Z, формирующим спрос через социальные медиа.

Цель — определить факторы, повышающие отдачу SMM для нишевых e-commerce проектов; задачи охватывают анализ вовлечённости, сравнительный разбор успешных кейсов и разработку практических рекомендаций. Используются методы контент-анализа отчётов, сравнительный и системный подход, статистическая интерпретация данных.

Материалы исследования содержат отчёты DataReportal, eMarketer, Statista, публикации об инфлюенс-экономике, статейные обзоры нишевых сообществ и моде микро-брендов, что расширяет базу доказательств для выводов. Статья будет полезна предпринимателям, желающим продвинуть свои нишевые e-commerce проекты при помощи социальных сетей и специалистам по рекламе и маркетингу.

Ключевые слова: social commerce, SMM, нишевые бренды, инфлюенс-маркетинг, поколение Z, таргетированная реклама, вовлечённость, конверсия.

Для цитирования: Мохаммад Захир М.И. Использование социальных сетей для продвижения нишевых e-commerce проектов. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 3. С. 71–78. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-71-78>.

Using social media to promote niche e-commerce projects

M. I. Mohammad Zahir

Individual entrepreneur

Mohammadzahir mohammadibrahim@gmail.com

Ryazan, Russia

Abstract: The article is devoted to the study of the effectiveness of using social networks for the development of niche online stores. The relevance of the topic is due to the rapid growth of social commerce in 2023–2025 and the limited advertising resources of small brands. The novelty of the study is expressed in a comprehensive assessment of the impact of interactive content, influence marketing and targeted advertising on customer engagement and conversion, and the strengths of specialization in narrow communities have been highlighted. The work summarizes global statistics on consumer behavior. Particular attention is paid to the behavioral characteristics of Generation Z that generate demand through social media. The goal is to identify the factors that increase the impact of SMM for niche e-commerce projects; the objectives include engagement analysis, comparative analysis of successful cases and the development of practical recommendations. The methods of content analysis of reports, comparative and systematic approach, statistical interpretation of data are used. The research materials contain reports from DataReportal, eMarketer, Statista, publications on the influence economy, article reviews of niche communities and micro-brand fashion, which

expands the evidence base for conclusions. The article will be useful for entrepreneurs who want to promote their niche e-commerce projects using social networks and advertising and marketing specialists.

Keywords: social commerce, SMM, niche brands, influence marketing, generation Z, targeted advertising, engagement, conversion

For citation: Mohammad Zahir M.I. Using social media to promote niche e-commerce projects. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 3. P. 71–78. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-71-78>.

Введение

Нишевые e-commerce площадки, специализирующиеся на ограниченной группе товаров, конкурируют за внимание аудитории при весьма скромных маркетинговых бюджетах, поэтому прямое общение с потребителем через социальные платформы приобретает вид решающего инструмента продвижения. Аналитические данные 2023–2025 гг. демонстрируют стремительный рост так называемой социальной коммерции, а значит, именно там концентрируются потенциальные клиенты подобных торговых организаций.

Цель исследования — оценить, насколько эффективно социальные сети содействуют развитию узкоспециализированных интернет-магазинов и какие факторы усиливают отдачу от такого канала. Для достижения указанной цели решаются четыре задачи:

- 1) проанализировать мировые показатели вовлечённости покупателей в социальные сети;
- 2) определить конкурентные преимущества Social Media Marketing (SMM) — области маркетинга, направленной на продвижение бренда, продуктов или услуг в социальных сетях — для небольших брендов;
- 3) выделить детерминанты успешных кампаний в случаях, когда продукт ориентирован на узкую аудиторию;
- 4) сформулировать практические рекомендации по построению стратегии присутствия в социальных сетях для нишевых продавцов.

Материалы и методы

R.A. Avidor¹ исследовал цифровую социализацию поколения Z и влияние ценностной коммуникации на их покупательские решения. В отчёте Sprout Social² представлены статистические показатели, отражающие масштабы взаимодействия брендов и аудитории в популярных сетях. M. Johnson³ обобщила метрики, подтверждающие эффективность SMM для малого бизнеса. S. Kemp⁴ подготовил глобальный срез по численности пользователей интернета и динамике социальных платформ. J. Barbosa⁵ собрал показатели посещаемости узкотематических сайтов и частоту репостов нишевого контента. Аналитики Statista⁶ раскрыли структуру расходов компаний на социальную рекламу. Эксперты eMarketer⁷ зафиксировали долю покупок, совершаемых внутри социальных сервисов. Е.А. Алексеенко⁸ описал специфику электронной торговли через отечественные сети.

¹ Avidor R.A. Brand's 101 to Connecting with Gen Z Shoppers Online. — Текст: электронный. — URL: <https://www.cym.bio/blog/reaching-gen-z/> (дата обращения: 15.05.2025).

² 80+ Must-Know Social Media Marketing Statistics for 2025. — Текст: электронный. — URL: <https://sproutsocial.com/insights/social-media-statistics/> (дата обращения: 05.05.2025).

³ Johnson M. Social Media Marketing Statistics and Facts (2025). — Текст: электронный. — URL: <https://www.synup.com/en/social-media-marketing-statistics> (дата обращения: 10.05.2025).

⁴ Kemp S. Digital 2023: Global Overview Report. — Текст: электронный. — URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report> (дата обращения: 12.05.2025).

⁵ Barbosa J. 100+ Niche Website Statistics, Benefits, Metrics, & Challenges. — Текст: электронный. — URL: <https://wecantrack.com/insights/niche-website-statistics/> (дата обращения: 14.05.2025).

⁶ Social Media Advertising — Worldwide. — Текст: электронный. — URL: <https://www.statista.com/outlook/amo/advertising/social-media-advertising/worldwide> (дата обращения: 16.05.2025).

⁷ Feger A., Social Media Is Top Channel for Shoppers Worldwide to Discover and Buy Products. — Текст: электронный. — URL: <https://www.emarketer.com/content/social-media-top-channel-shoppers-worldwide-discover-buy-products> (дата обращения: 11.05.2025).

⁸ Алексеенко Е.А., Особенности электронной торговли в социальных сетях. — Текст: электронный. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-elektronnoy-torgovli-v-sotsialnyh-setyah> (дата обращения: 05.05.2025).

Д.В. Гринев, Д.С. Бойко, М.А. Голуб⁹ рассмотрели взаимосвязь веб-сайтов и социальных каналов в e-commerce. К. С. Табашникова, А. А. Яговцева¹⁰ проанализировали продвижение бизнеса в российских реалиях 2023 г.

Для подготовки статьи применялись контент-анализ, сравнительный метод, системный подход и статистическая обработка открытых данных; описанное сочетание инструментов позволило сопоставить зарубежные и отечественные источники, выявить корреляции между параметрами вовлечённости и продаж, а затем сформировать практические рекомендации для нишевых интернет-магазинов.

Результаты

Глобальная аудитория сети демонстрирует устойчивый прирост, формируя расширяющийся спрос на цифровые каналы сбыта. Согласно DataReportal, за десятилетие количество интернет-пользователей выросло с 2,53 млрд. до 5,16 млрд. человек, что эквивалентно почти удвоению базы потенциальных онлайн-покупателей (рис. 1).



Рис. 1. Рост числа пользователей сети Интернет в мире¹¹

Исследования свидетельствуют о значимости социальных сетей как канала продаж и продвижения товаров. Так, около половины онлайн-покупателей в мире используют социальные сети для поиска новых товаров, а 59% респондентов прямо указывают, что совершали покупки непосредственно через социальные платформы¹² (рис. 2).

Итак, социальные сети из простого канала коммуникации трансформировались в полноценную торговую площадку для компаний и брендов.

Малые и нишевые предприятия активно задействуют социальные сети в своих маркетинговых стратегиях. Оценки показывают, что до 90% небольших компаний используют SMM для продвижения своих товаров и общения с клиентами¹³. Популярность данного канала объясняется его эффективностью: около 78% покупателей изучают информацию в соцсетях перед тем, как совершить по-

⁹ Гринев Д.В., Бойко Д.С., Голуб М.А. Использование веб-сайтов и социальных сетей в электронной коммерции. Системы управления навигации и коммуникации. 2018. № 1 (47). С. 99–104. — Текст электронный. — URL: https://www.researchgate.net/publication/326108144_ISPOLZOVANIE_VEB-SAJTOV_I_SOCIALNYH_SETEJ_V_ELEKTRONNOJ_KOMMERCII (дата обращения: 07.05.2025).

¹⁰ Табашникова К.С., Яговцева А.А. Социальные сети как инструмент продвижения бизнеса на территории Российской Федерации в реалиях 2023 года. Молодой ученый. 2023. № 4 (451). С. 436–438. — Текст: электронный. — URL: <https://moluch.ru/archive/451/99462/> (дата обращения: 14.05.2025).

¹¹ Kemp S. Digital 2023: Global Overview Report. — Текст: электронный. — URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report> (дата обращения: 12.05.2025).

¹² Feger A., Social Media Is Top Channel for Shoppers Worldwide to Discover and Buy Products. — Текст: электронный. — URL: <https://www.emarketer.com/content/social-media-top-channel-shoppers-worldwide-discover-buy-products> (дата обращения: 11.05.2025).

¹³ Johnson M. Social Media Marketing Statistics and Facts (2025). — Текст: электронный. — URL: <https://www.synup.com/en/social-media-marketing-statistics> (дата обращения: 10.05.2025).

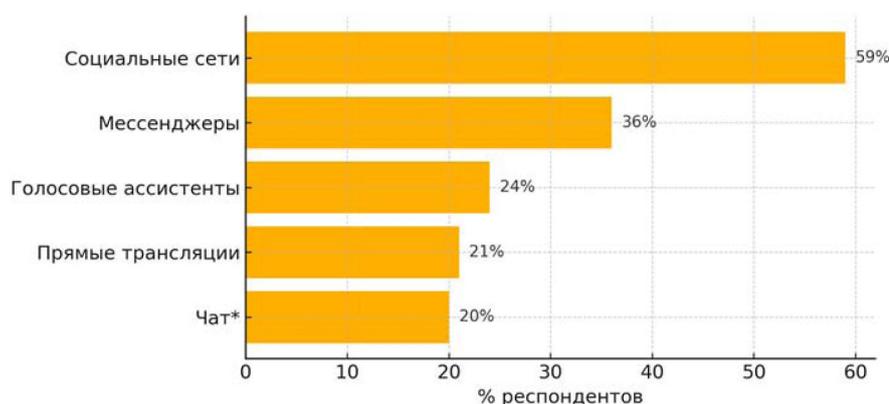


Рис. 2. Покупатели в мире, использующие различные каналы для покупок ¹⁴

купку¹⁵. Фактически профиль бренда или отзывы в социальной сети часто оказываются решающим фактором доверия для потребителя при выборе нишевого продукта. Существенную роль играет и инфлюенс-маркетинг — сотрудничество с лидерами мнений и блогерами. Цифровые покупатели признают, что хотя бы раз приобрели товар под влиянием поста или рекомендации инфлюенсера в социальной сети. Это особенно актуально для нишевых товаров: рекомендации авторитетного лица в тематическом сообществе позволяют небольшому бренду завоевать внимание целевой аудитории практически наравне с крупными игроками рынка.

Отдельного внимания заслуживает изменение поведения молодой аудитории, растущей в эпоху социальных медиа. Согласно глобальному отчёту DataReportal (We Are Social, Meltwater) за 2023 год, 43,4% пользователей интернетом в возрастной группе 16–24 лет предпочитают искать бренды и товары не через поисковые системы, а непосредственно в социальных сетях (рис. 3)¹⁶.

Так, практически для половины молодых потребителей социальные платформы стали основным «поисковиком» новых продуктов и трендов. Более того, по отдельным опросам до 97% представителей поколения Z указывают, что черпают вдохновение для покупок прежде всего в соцсетях.

Таким образом, для брендов, нацеленных на молодую аудиторию, присутствие в социальных медиа — фактически необходимость. Нишевые e-commerce проекты, предлагающие товары для узких субкультур или интересов, особенно выигрывают от этого сдвига: их потенциальные клиенты концентрируются в соответствующих онлайн-сообществах, где рекомендации и «сарафанное радио» распространяются очень быстро¹⁷.

Характерной особенностью продвижения в социальных сетях является возможность контекстного, «вирусного» распространения контента. Для нишевых проектов — это большой плюс: специализированный контент вызывает у целевой аудитории больше вовлечённости и отклика. По некоторым оценкам, публикации нишевых брендов в соцсетях примерно на 50% чаще репостятся и распространяются пользователями, чем публикации общего характера¹⁸. Это обусловлено тем, что аудитория нишевого товара более мотивирована и активна в обсуждении любимой темы, будь то

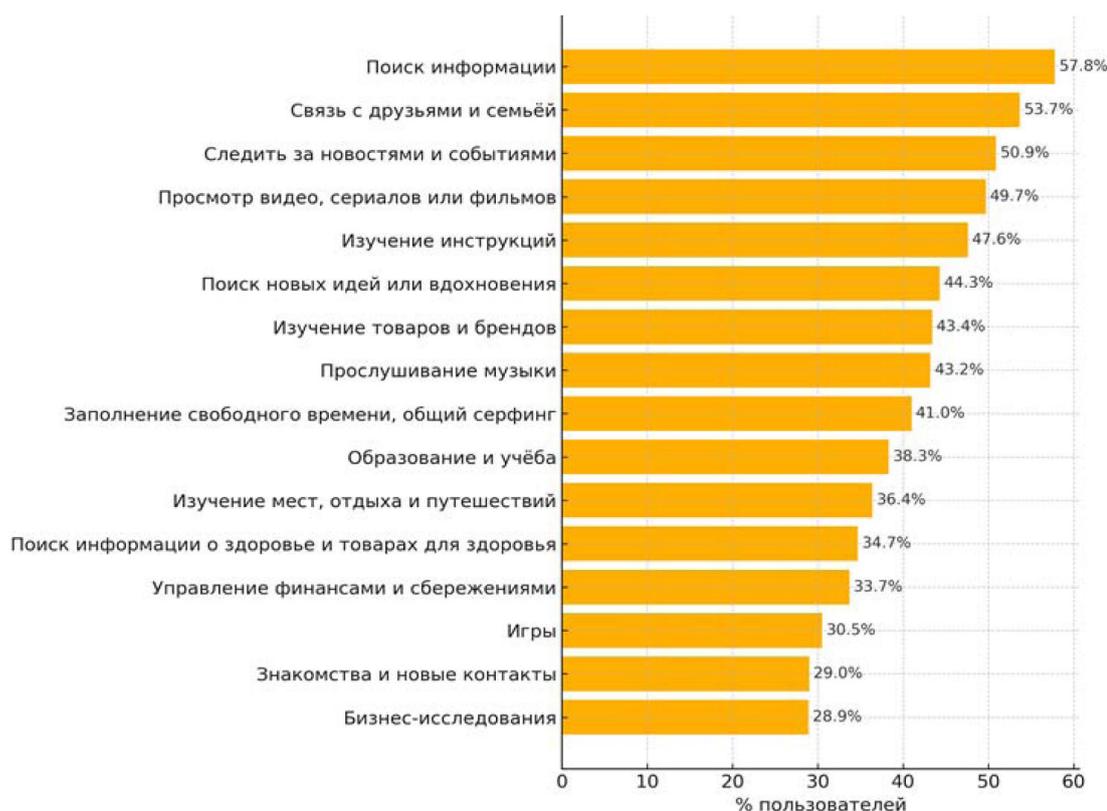
¹⁴ Feger A., Social Media Is Top Channel for Shoppers Worldwide to Discover and Buy Products. — Текст: электронный. — URL: <https://www.emarketer.com/content/social-media-top-channel-shoppers-worldwide-discover-buy-products> (дата обращения: 11.05.2025).

¹⁵ Johnson M. Social Media Marketing Statistics and Facts (2025). — Текст: электронный. — URL: <https://www.synup.com/en/social-media-marketing-statistics> (дата обращения: 10.05.2025).

¹⁶ Kemp S. Digital 2023: Global Overview Report. Текст: электронный. — URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report> (дата обращения: 12.05.2025).

¹⁷ Гринев Д. В., Бойко Д. С., Голуб М. А. Использование веб-сайтов и социальных сетей в электронной коммерции. Системы управления навигации и коммуникации. 2018. № 1 (47). С. 99–104. Текст: электронный. — URL: https://www.researchgate.net/publication/326108144_ISPOLZOVANIE_VEB-SAJTOV_I_SOCIALNYH_SETEJ_V_ELEKTRONNOJ_KOMMERCII (дата обращения: 07.05.2025).

¹⁸ Barbosa J. 100+ Niche Website Statistics, Benefits, Metrics, & Challenges. — Текст: электронный. — URL: <https://wecantrack.com/insights/niche-website-statistics/> (дата обращения: 14.05.2025).

Рис. 3. Основные причины использования интернета в возрастной группе 16–24 ¹⁹

редкие музыкальные инструменты, эксклюзивная косметика или товары для определённого хобби. Таким образом, социальные медиа позволяют нишевым интернет-магазинам добиться эффекта вирусного маркетинга: интересный пост или обзор может быстро разойтись по профильным сообществам, привлекая на сайт нового продавца тысячи заинтересованных посетителей без прямых рекламных затрат ²⁰.

Наконец, стоит отметить и экономический аспект. Реклама в социальных сетях остаётся относительно доступной и при этом таргетируемой. Платформы вроде VKontakte позволяют показывать объявление именно той аудитории, которая соответствует нишевому профилю (по интересам, возрасту, географии) ²¹. Благодаря этому даже небольшой e-commerce проект может с ограниченным бюджетом охватить десятки тысяч потенциальных клиентов. Недаром глобальные расходы бизнеса на социальную рекламу неуклонно растут ²². Для нишевых игроков, которые не могут тратить сопоставимо с гигантами на телевидение или наружную рекламу, социальные сети стали своего рода «уровнителем» возможностей в маркетинге.

Обсуждение

Приведённые результаты демонстрируют, что социальные сети ныне играют центральную роль в продвижении товаров, и нишевые интернет-магазины могут эффективно использовать этот ка-

¹⁹ Avidor R. A Brand's 101 to Connecting with Gen Z Shoppers Online. Текст: электронный. — URL: <https://www.cym.bio/blog/reaching-gen-z/> (дата обращения: 15.05.2025).

²⁰ Алексеенко Е.А., Особенности электронной торговли в социальных сетях. — Текст: электронный. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-elektronnoy-torgovli-v-sotsialnyh-setyah> (дата обращения: 05.05.2025).

²¹ Табашникова К.С., Яговцева А.А. Социальные сети как инструмент продвижения бизнеса на территории Российской Федерации в реалиях 2023 года. Молодой ученый. 2023. № 4 (451). С. 436–438. — Текст: электронный. — URL: <https://moluch.ru/archive/451/99462/> (дата обращения: 14.05.2025).

²² Social Media Advertising — Worldwide. — Текст: электронный. — URL: <https://www.statista.com/outlook/amo/advertising/social-media-advertising/worldwide> (дата обращения: 16.05.2025).

нал. Высокий процент пользователей, которые находят и покупают товары через соцмедиа, означает, что присутствие бренда на популярных платформах заметно повышает шансы привлечь аудиторию. Особенно важно это для узкоспециализированных проектов: их потенциальные клиенты часто сосредоточены в тематических сообществах — группах Facebook, пабликах VK — где обсуждают своё хобби или интерес. Выходя в эти онлайн-сообщества с релевантным контентом, нишевый магазин получает именно целевой трафик, склонный к конверсии.

Кроме того, SMM предоставляет широкие возможности для формирования бренда и доверия. Через регулярный контент (обзоры товаров, пользовательские отзывы, обучающие материалы) и общение в комментариях небольшой бренд выстраивает эмоциональную связь с подписчиками. В отличие от безличной рекламы, социальные сети позволяют вести диалог — отвечать на вопросы, собирать обратную связь, быстро реагировать на претензии. Для нишевого бизнеса, где репутация и сарафанное радио решают очень многое, такой двусторонний контакт исключительно ценен. Формируя ядро лояльных подписчиков, интернет-магазин получает не только покупателей, но и адвокатов бренда, которые добровольно рекомендуют его своим знакомым в сети.

Инфлюенс-маркетинг, упомянутый в результатах, стал настоящим катализатором продаж в соцсетях, и нишевые проекты активно к нему прибегают. Вовлечение микро-инфлюенсеров — это блогеры с относительно небольшой, но сильно заинтересованной аудиторией в своей нише — зачастую более выгодно для узкого бизнеса, чем сотрудничество со звездами. Как показывают исследования, микро-инфлюенсеры имеют значительно более высокий уровень вовлечённости аудитории, что означает большее доверие со стороны подписчиков. В нишевых сообществах авторитетный блогер способен напрямую убедить своих фолловеров попробовать тот или иной специфический продукт. Примечательно, что стоимость размещения рекламы у микро-инфлюенсеров невысока, а отдача в виде продаж может быть существенной — как видно из статистики, каждая третья покупка в соцсети происходит под влиянием чьей-либо рекомендации²³. Для малых брендов это открывает путь к широкой аудитории без масштабных затрат, хотя и требует тщательного подбора инфлюенсера под свою нишу.

Необходимо, впрочем, учитывать и вызовы, связанные с продвижением в соцсетях. Алгоритмы платформ постоянно меняются, и органический (неплатный) охват постов может быть ограниченным — особенно на насыщенных рынках. Нишевому проекту приходится выработать стратегию контент-маркетинга, чтобы оставаться заметным: сочетать регулярные увлекательные посты, использование хештегов и трендов, взаимодействие с пользователями (конкурсы, опросы) и таргетированную рекламу. Кроме того важно поддерживать единый стиль и ценности бренда, чтобы отличаться от конкурентов и запоминаться своей небольшой аудитории. Качество контента играет решающую роль: фото и видео товаров, рассказывающие истории, демонстрирующие уникальность продукта, гораздо эффективнее привлекают внимание, чем прямые призывы «купите у нас». Нишевые магазины часто выигрывают за счёт искреннего, экспертного позиционирования — они выглядят не безликими продавцами, а энтузиастами своего дела, близкими сообществу покупателей. Социальные сети предоставляют идеальную площадку для такого позиционирования, позволяя бренду показать «человеческое лицо».

Ещё один аспект — измерение эффективности. Академический и практический опыт показывают, что продвижение в соцсетях даёт не только непосредственные конверсии, но и отсроченный эффект. Пользователь мог увидеть товар в социальной сети, добавить в закладки, позже почитать отзывы в сообществе, и лишь спустя время совершить заказ на сайте. Отследить весь этот нелинейный путь бывает сложно, однако для нишевого магазина важно понимать, что присутствие в соцмедиа работает на длинную перспективу: повышает узнаваемость бренда, формирует доверие, которое потом конвертируется в продажи через разные каналы. В данном случае полезно использовать UTM-метки, опросы клиентов («откуда вы о нас узнали»), промокоды для под-

²³ Гринев Д. ., Бойко Д.С., Голуб М.А. Использование веб-сайтов и социальных сетей в электронной коммерции. Системы управления навигации и коммуникации. 2018. № 1 (47). С. 99–104. — Текст: электронный. — URL: https://www.researchgate.net/publication/326108144_ISPOLZOVANIE_VEB-SAJTOV_I_SOCIALNYH_SETEJ_V_ELEKTRONNOJ_KOMMERCII (дата обращения: 07.05.2025).

писчиков — все эти инструменты дают данные о том, какая часть продаж пришла, благодаря соцсетям. Опираясь на аналитику, нишевой бизнес может скорректировать контент-стратегию, акцентируя те форматы и площадки, которые дают наибольший отклик.

В целом, обсуждая результаты, можно заключить, что социальные сети стали для нишевых e-commerce проектов не просто одним из каналов, а зачастую основным способом завоевания рынка. Если аудитория узкая и рассредоточена по стране или миру, именно через интернет-сообщества её проще всего объединить вокруг предложения магазина. Там, где традиционные методы маркетинга малодоступны (например, специализированный журнал или выставка могут проводиться раз в год и стоить дорого), SMM обеспечивает ежедневный контакт с целевой группой. Главное — вести этот канал профессионально: регулярно обновлять, следить за трендами, поддерживать диалог. Нишевой проект, умеющий говорить на языке своего сообщества в соцсетях, получает конкурентное преимущество перед более крупными, но менее гибкими игроками.

Заключение

Социальные сети в 2023–2025 годах утвердились как мощная платформа для продвижения нишевых интернет-магазинов. Приведённые статистические данные показали, что значительная часть потребителей сегодня открывает для себя новые товары через соцмедиа и охотно совершает там же покупки. Небольшие e-commerce проекты, грамотно использующие SMM, способны нарастить свою аудиторию и продажи даже при скромных затратах, поскольку социальные платформы обеспечивают таргетированный охват и вовлечение заинтересованных пользователей.

Ключевыми факторами успеха в продвижении нишевого магазина через соцсети являются: глубокое знание своей целевой аудитории и её «мест обитания» онлайн; создание качественного, интересного контента, который пользователи захотят обсуждать и распространять; а также построение доверия через прямое общение и работу с лидерами мнений. Благодаря социальным сетям небольшой бренд может сформировать вокруг себя сообщество приверженных клиентов, для которых он станет экспертным источником информации и предпочтительным продавцом. В эпоху, когда более половины населения мира активны в соцсетях, игнорировать этот канал маркетинга недопустимо — особенно для нишевых проектов, чей успех зависит от умения найти «своего» покупателя. В заключение следует подчеркнуть: социальные медиа нивелируют барьеры выхода на рынок для малых e-commerce игроков, давая им инструменты конкурентной борьбы за внимание аудитории. При правильном применении эти инструменты позволяют нишевому интернет-магазину не только выживать, но и процветать, занимая прочную позицию в своём сегменте.

Список литературы

1. Алексеенко Е.А., Особенности электронной торговли в социальных сетях. — Текст : электронный. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-elektronnoy-torgovli-v-sotsialnyh-setyah> (дата обращения: 05.05.2025).
2. Гринев Д.В., Бойко Д.С., Голуб М.А. Использование веб-сайтов и социальных сетей в электронной коммерции. Системы управления навигации и коммуникации. 2018. № 1 (47). С. 99–104. — Текст: электронный. — URL: https://www.researchgate.net/publication/326108144_ISPOLZOVANIE_VEB-SAJTOV_I_SOCIALNYH_SETEJ_V_ELEKTRONNOJ_KOMMERCII (дата обращения: 07.05.2025).
3. Табашникова К.С., Яговцева А.А. Социальные сети как инструмент продвижения бизнеса на территории Российской Федерации в реалиях 2023 года. Молодой ученый. 2023. № 4 (451). С. 436–438. — Текст: электронный. — URL: <https://moluch.ru/archive/451/99462/> (дата обращения: 14.05.2025).
4. 80+ Must-Know Social Media Marketing Statistics for 2025. — Текст: электронный. — URL: <https://sproutsocial.com/insights/social-media-statistics/> (дата обращения: 05.05.2025).
5. Avidor R. A Brand's 101 to Connecting with Gen Z Shoppers Online. — Текст: электронный. — URL: <https://www.cym.bio/blog/reaching-gen-z/> (дата обращения: 15.05.2025).
6. Barbosa J. 100+ Niche Website Statistics, Benefits, Metrics, & Challenges. — Текст: электронный. — URL: <https://wecantrack.com/insights/niche-website-statistics/> (дата обращения: 14.05.2025).
7. Feger A., Social Media Is Top Channel for Shoppers Worldwide to Discover and Buy Products. — Текст : электронный. — URL: <https://www.emarketer.com/content/social-media-top-channel-shoppers-worldwide-discover-buy-products> (дата обращения: 11.05.2025).

8. Johnson M. Social Media Marketing Statistics and Facts (2025). – Текст: электронный. – URL: <https://www.synup.com/en/social-media-marketing-statistics> (дата обращения: 10.05.2025).
9. Kemp S. Digital 2023: Global Overview Report. – Текст: электронный. – URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report> (дата обращения: 12.05.2025).
10. Social Media Advertising – Worldwide. – Текст: электронный. – URL: <https://www.statista.com/outlook/amo/advertising/social-media-advertising/worldwide> (дата обращения: 16.05.2025).

References

1. Alekseenko E.A., Features of electronic commerce in social networks. – Text: electronic. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-elektronnoy-torgovli-v-sotsialnyh-setyah> (date of request: 05.05.2025).
2. Grinev D.V., Boyko D.S., Golub M.A. The use of websites and social networks in e-commerce. Navigation and communication management systems. 2018. № 1 (47). Pp. 99–104. – Text: electronic. – URL: https://www.researchgate.net/publication/326108144_ISPOLZOVANIE_VEB-SAJTOV_I_SOCIALNYH_SETEJ_V_ELEKTRONNOJ_KOMMERCII (date of request: 05/07/2025).
3. Tabashnikova K.S., Yagovtseva A.A. Social networks as a tool for business promotion in the Russian Federation in the realities of 2023. Young Scientist. 2023. № 4 (451). Pp. 436–438. – Text: electronic. – URL: <https://moluch.ru/archive/451/99462/> (accessed: 05/14/2025).
4. 80+ Must-Know Social Media Marketing Statistics for 2025. – Text: electronic. – URL: <https://sproutsocial.com/insights/social-media-statistics/> (date of request: 05.05.2025).
5. Avidor R. A Brand's 101 to Connecting with Gen Z Shoppers Online. – Text: electronic. – URL: <https://www.cym.bio/blog/reaching-gen-z/> (accessed: 05/15/2025).
6. Barbosa J. 100+ Niche Website Statistics, Benefits, Metrics, & Challenges. – Text: electronic. – URL: <https://wecantrack.com/insights/niche-website-statistics/> (date of access: 05/14/2025).
7. Feger A., Social Media Is Top Channel for Shoppers Worldwide to Discover and Buy Products. – Text: electronic. – URL: <https://www.emarketer.com/content/social-media-top-channel-shoppers-worldwide-discover-buy-products> (accessed: 05/11/2025).
8. Johnson M. Social Media Marketing Statistics and Facts (2025). – Text: electronic. – URL: <https://www.synup.com/en/social-media-marketing-statistics> (date of request: 05/10/2025).
9. Kemp S. Digital 2023: Global Overview Report. – Text: electronic. – URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report> (accessed: 05/12/2025).
10. Social Media Advertising – Worldwide. – Text: electronic. – URL: <https://www.statista.com/outlook/amo/advertising/social-media-advertising/worldwide> (date of request: 05/16/2025).

Статья поступила в редакцию 26.05.2025; одобрена после рецензирования 14.06.2025; принята к публикации 20.06.2025.

The article was submitted 26.05.2025; approved after reviewing 14.06.2025; accepted for publication 20.06.2025.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-79-87>

Обзорная статья / Review article
УДК 339.13

Стратегии раннего привлечения первых клиентов в технологическом стартапе

Р. Т. Тасщанов

*Бизнес-трекер,
предприниматель
selfclimbing@gmail.com
AstanaHub,
Терриконовая долина,
Караганда, Казахстан*

Аннотация: В статье рассматриваются эффективные стратегии привлечения первых клиентов в технологических стартапах на ранней стадии развития. Проанализированы фундаментальные концепции диффузии инноваций, бережливого стартапа и продукт-ориентированного роста, а также международный опыт европейских и американских стартапов.

Показано, что успешное привлечение первых пользователей (ранних последователей) требует особого подхода, отличного от масштабирования на зрелых стадиях. В ранней фазе стартапы фокусируются на узкой целевой аудитории новаторов, итеративной доработке минимального жизнеспособного продукта с помощью цикла «создать — оценить — научиться». Кроме того, анализируются тактики, такие как персональное взаимодействие с клиентами, программы рекомендаций, модель freemium, вовлечение сообщества и создание сетевых эффектов. Сделан вывод, что сочетание методов, ориентированных на достижение PMF (product-market fit), и активного диалога с первыми клиентами позволяет достичь продуктивно-рыночного соответствия и заложить основу для масштабируемого бизнеса.

Материалы основаны на актуальных исследованиях и кейсах последних лет и предназначены для исследователей и практиков, интересующихся стратегиями выхода стартапов на рынок.

Ключевые слова: технологический стартап, первые клиенты, ранние последователи, диффузия инноваций, бережливый стартап, продукт-ориентированный рост, сетевые эффекты.

Для цитирования: Тасщанов Р.Т. Стратегии раннего привлечения первых клиентов в технологическом стартапе. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 3. С. 79–87. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-79-87>.

Strategies for early customer acquisition in a tech startup

R. T. Taschsharov

*Business tracker,
entrepreneur
selfclimbing@gmail.com
AstanaHub,
Terricon Valley,
Karaganda, Kazakhstan*

Abstract: The article examines effective strategies for attracting early customers in technology startups at an early stage of development. The fundamental concepts of diffusion of innovation, lean startup and product-oriented growth, as well as the international experience of European and American startups are analyzed. It has been shown that successfully attracting early users (early adopters) requires a special approach, different from scaling at mature stages. In the early

phase, startups focus on a narrow target audience of innovators, iterative refinement of a minimum viable product using a «create – evaluate – learn» cycle. In addition, tactics such as personal customer interaction, recommendation programs, freemium model, community engagement, and network effects creation are analyzed. It was concluded that the combination of methods focused on achieving PMF (product–market fit) and active dialogue with first customers allows you to achieve product–market compliance and lay the foundation for a scalable business. The materials are based on current research and cases of recent years and are intended for researchers and practitioners interested in strategies for entering startups into the market.

Keywords: tech startup; first customers; early followers; diffusion of innovation; thrifty startup; product-oriented growth; network effects.

For citation: Taschshanov R. T. Strategies for early customer acquisition in a tech startup. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 3. P. 79–87. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-79-87>.

Введение

Привлечение первых клиентов — критически важный этап развития технологического стартапа. Именно от успешного завоевания небольшой группы ранних пользователей (early adopters) зависит достижение соответствия продукта рынку (product-market fit, PMF) и дальнейший рост компании. Статистика показывает, что подавляющее большинство стартапов терпят неудачу, так и не выйдя на устойчивую траекторию роста.¹ Одной из главных причин этого является неправильная стратегия выхода на рынок — многие молодые компании пытаются копировать подходы крупных игроков (массовый маркетинг, масштабируемые технологии, сложные инфраструктуры) с самого начала, в то время как на нулевой стадии бизнесу нужны совсем другие приёмы.² Как метко отметил Т. Тейшейра, стартапу, делающему первые шаги, бесполезно пытаться сразу бежать как корпорация — ранняя фаза требует фокусировки на получении обратной связи от первых клиентов, даже ценой временного отказа от масштаба.³

Цель данной статьи — объединить теоретические и практические рекомендации о том, каким образом технологические стартапы могут эффективно привлечь первых клиентов. Основное внимание уделяется международному опыту компаний, сумевших преодолеть разрыв между фазой создания продукта и достижением начальной клиентской базы.

Основные концепции привлечения первых пользователей

Феномен early adopters объясняется диффузией инноваций Э. Роджерса⁴: новаторы ($\approx 2,5\%$) и ранние последователи ($\approx 13,5\%$) первыми пробуют продукт, ценя новизну и явное преимущество. Теория диффузии подчеркивает, что решение о принятии инновации зависит от пяти ключевых характеристик: относительного преимущества, совместимости с существующими потребностями, сложности, возможности пробного использования и наблюдаемости результатов.⁵ Таким образом, чтобы завоевать первых клиентов, стартап должен предложить им явное преимущество новой технологии, дать возможность протестировать продукт (например, через бесплатную пробную версию) и показать успешные примеры использования (кейсы), формируя доверие к конкретной инновации (табл. 1).

Другой важный теоретический фундамент — концепция Lean Startup Э. Риса. Она предполагает, что стартап на ранней стадии — это гипотеза, требующая проверки на реальных пользователях. Стартап рассматривается как гипотеза, проверяемая циклом «создать — оценить — научиться» (Build — Measure — Learn), когда команда быстро выпускает минимальный жизнеспособный продукт (MVP),

¹ Teixeira T. The Right Way to Get Your First 1,000 Customers (HBR IdeaCast, Episode 676). *Harvard Business Review*. 2019. — URL: <https://hbr.org/podcast/2019/04/the-right-way-to-get-your-first-1000-customers#>.

² Там же.

³ Там же.

⁴ Mbatha B. Diffusion of innovations: How adoption of new technology spreads in society. *Information, Knowledge, and Technology for Teaching and Research in Africa: Human Machine Interaction and User Interfaces*. — Cham: Springer Nature Switzerland. 2024. С. 1–18.

⁵ Там же.

Таблица 1

Пять воспринимаемых характеристик инновации по Роджерсу и тактики стартапа для их усиления⁶

Воспринимаемая характеристика (Роджерс, 2003)	Что оценивает ранний пользователь	Сжатая тактика стартапа
Относительное преимущество	Явное превосходство над текущими решениями	Чёткое value proposition + демонстрация «до/после»
Совместимость	Насколько продукт вписывается в привычный процесс	Интеграции «из коробки» и простой импорт данных
Простота освоения	Сколько усилий нужно, чтобы начать работать	Онбординг 3 шага + интерактивные подсказки
Пробуемость	Возможность безопасно протестировать	Freemium / 14-дневной пробной + модульное расширение функций
Наблюдаемость результатов	Видимость эффекта от использования	Краткие кейс-метрики и публичные дашборды успехов

собирает данные и фидбек, затем подтверждает гипотезу или делает пивот⁷. Завышенное внимание к доработке без выхода на рынок увеличивает риск задержек, поэтому критичен баланс между скоростью релизов и глубиной общения с первой аудиторией.⁸ Таким образом, стартапу важно найти баланс между скоростью запуска и глубиной взаимодействия с первыми клиентами для обучения.

Еще одна современная парадигма — product-led growth (PLG), или продуктово-ориентированный рост. В отличие от классической модели, где рост стимулируется преимущественно маркетингом и продажами, при PLG сам продукт становится основным драйвером привлечения и удержания клиентов. Это достигается за счет бесплатных версий, простого онбординга, вирусных механик и высокой ценности, которую пользователь получает сразу при знакомстве с продуктом.

Согласно аналитическому отчету Gartner, стратегия PLG фокусируется на том, чтобы дать пользователю возможность самостоятельно попробовать продукт и увидеть его ценность собственными глазами, что в перспективе стимулирует покупки и рекомендации.⁹ Главные цели PLG — во-первых, обеспечить потенциальным клиентам ограниченный, но достаточный опыт использования продукта (например, через бесплатный тариф или пробный период), а во-вторых, конвертировать довольных пользователей в платящих клиентов и адвокатов бренда на основе данных об их поведении¹⁰. Уже более половины современных SaaS-компаний внедряют продуктово-ориентированные методы роста: по данным опроса OpenView, доля частных софтверных компаний, использующих PLG, выросла с 45% до 55% за последние несколько лет, и около 61% стартапов из рейтинга Cloud 100 применяют эту стратегию¹¹.

Далее рассмотрим основные концепции привлечения первых пользователей.

Первая группа клиентов технологического стартапа существенно отличается от массового рынка. В рамках модели Роджерса эти клиенты относятся к категориям «инноваторов» и «ранних

⁶ Составлено автором на основе Mbatha B. Diffusion of innovations: How adoption of new technology spreads in society. Information, Knowledge, and Technology for Teaching and Research in Africa: Human Machine Interaction and User Interfaces. — Cham: Springer Nature Switzerland. 2024. С. 1–18.

⁷ Newbert S.L., Tornikoski E.T., Augugliaro J. To get out of the building or not? That is the question: The benefits (and costs) of customer involvement during the startup process. Journal of Business Venturing Insights. 2020. Т. 14. С. e00209. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00209>.

⁸ Там же.

⁹ Perri L. Keys to Product-Led Growth for Tech Providers. Gartner. — URL: <https://www.gartner.com/en/articles/keys-to-product-led-growth-for-tech-providers>.

¹⁰ Там же.

¹¹ 2022 Product Benchmarks Report. OpenView Partners. OpenView. — URL: <https://openviewpartners.com/2022-product-benchmarks/>.

последователей», совокупно составляющим не более 15–16% от потенциальной аудитории¹². Инноваторы — энтузиасты новых технологий, готовые пробовать сырой продукт ради интереса к самому новшеству. Ранние последователи — визионеры, которые видят потенциал инновации для решения своих задач и готовы мириться с издержками недоработанного решения. Эти первые пользователи играют роль пионеров, прокладывающих путь остальному рынку.

Однако для того, чтобы они приняли продукт, стартап должен удовлетворять особым критериям ценности. Во-первых, новое решение должно предлагать заметно лучшие возможности по сравнению с существующими альтернативами (например, экономить время, снижать затраты, открывать новые функции). Во-вторых, продукт должен вписываться в контекст использования и потребности целевой ниши, иначе даже новаторы не станут тратить усилия на его освоение. В-третьих, первый опыт не должен вызвать чрезмерные затруднения, иначе часть потенциальных энтузиастов отсеется. Четвертое: возможность опробовать продукт в ограниченном масштабе сильно повышает шансы на его принятие¹³. Именно поэтому практически все успешные стартапы предлагают бесплатный демо-доступ или MVP (минимально жизнеспособный продукт) для первых клиентов. И наконец, ранние пользователи должны видеть эффект от использования, будь то в виде конкретных метрик улучшения бизнеса или собственного опыта. Когда эти факторы учтены, вероятность того, что инновация распространится от первых последователей к более широкой аудитории (раннему большинству), существенно повышается.

При этом в условиях высокой неопределенности стартап должен постоянно учиться у своих первых клиентов. Концепция бережливого стартапа предлагает для этого системный подход в виде цикла «создать — оценить — научиться». На практике это выражается в быстром создании минимально жизнеспособного продукта (прототипа с базовым функционалом), его запуске на небольшую группу пользователей, измерении ключевых показателей и качественной обратной связи, а затем в корректировке гипотез продукта.¹⁴

На рисунке 1 показан итерационный цикл «создать — оценить — научиться». Каждый проход — это проверка одной-двух гипотез: команда быстро выпускает минимальную версию нужной функции, отдаёт её небольшой группе, замеряет метрики (активация, удержание) и либо развивает успех, либо меняет направление. Ошибки на этом этапе становятся материалом для следующей итерации, а не фатальным поражением.

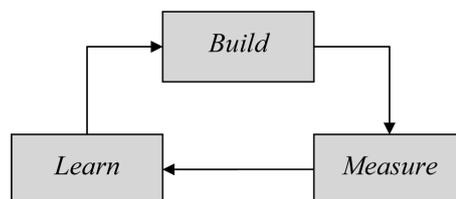


Рис. 1. Итерационный цикл «Build – Measure – Learn» (создать – оценить – научиться), лежащий в основе методологии Lean Startup¹⁵

Эмпирические исследования подтверждают эффективность такого подхода. В частности, опрос Newbert и др. показал, что стартапы, рано привлекающие клиентов к совместной доработке, быстрее добиваются готовности рынка платить¹⁶. Но избыточная обратная связь без приори-

¹² Mbatha B. Diffusion of innovations: How adoption of new technology spreads in society. Information, Knowledge, and Technology for Teaching and Research in Africa: Human Machine Interaction and User Interfaces. — Cham: Springer Nature Switzerland. 2024. С. 1–18.

¹³ Там же.

¹⁴ Newbert S.L., Tornikoski E.T., Augugliaro J. To get out of the building or not? That is the question: The benefits (and costs) of customer involvement during the startup process. Journal of Business Venturing Insights. 2020. Т. 14. С. e00209. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00209>.

¹⁵ Составлено автором.

¹⁶ Newbert S.L., Tornikoski E.T., Augugliaro J. To get out of the building or not? That is the question: The benefits (and costs) of customer involvement during the startup process. Journal of Business Venturing Insights. 2020. Т. 14. С. e00209. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00209>.

тезиса (например, по ICE) растягивает выпуск; Lean Startup потому и требует отделять тщеславные метрики от ценных и планировать время на разбор отзывов¹⁷.

Как напоминание П. Грэм, «делайте то, что не масштабируется». На старте ручные продажи, индивидуальная доработка и круглосуточная поддержка окупаются глубиной контакта. Так, основатели Airbnb лично ездили к первым хозяевам квартир в Нью-Йорке, фотографировали жильё и выясняли сомнения пользователей¹⁸. Эти непропорциональные усилия дали ключевые инсайты (в том числе о важности качественных фото) и запустили сарафанное радио.

При этом исследования Т. Тейшейры также подтверждают, что попытка сразу «масштабировать всё» без фазы тесного взаимодействия с ранними клиентами часто оборачивается провалом, — стартап теряет уроки, которые даёт небольшая, но лояльная база¹⁹. Парадокс раннего роста состоит в том, что дальнейшее масштабирование обеспечивают именно трудоёмкие, немасштабируемые действия: персональные продажи, нишевой фокус, индивидуальный маркетинг.

Эти принципы особенно важны для платформ с сетевым эффектом, где ценность зависит от участия двух (и более) сторон. Классическая дилемма «курица или яйцо» решается через первичный акцент на более «дефицитной» стороне предложения. Исследования HBS показывают, что успешные маркетплейсы начинали именно так: Uber сначала рекрутировал водителей, Airbnb — наполнял базу хозяев (вплоть до переманивания их с Craigslist)²⁰. Пока органический обмен ценностью не запустился, участие стимулировали субсидиями: денежные бонусы гостям, страховые гарантии хостам и т.д.

Задача платформы — достичь критической массы хотя бы в узкой нише. Для этого применяют гео-фокус (Uber — аэропорты, Airbnb — крупные мероприятия²¹), временные скидки, привлечение знаковых пользователей для создания «эффекта витрины»²². Как отмечает Дж. Курриер (NFX), на раннем этапе платформе часто приходится «создавать ценность вручную», прежде чем её начнут создавать сами участники.

Таблица 2 иллюстрирует, как различные стартапы применяли комбинированные стратегии для успешного старта. Видно, что, несмотря на разницу продуктов — облачный сервис для массового рынка (Dropbox), маркетплейс в экономике совместного потребления (Airbnb), enterprise-платформа (UiPath) или инструмент для профессионалов (Figma) — есть общие принципы:

- предложение ценности через бесплатный или упрощённый доступ;
- стимулирование вирусного распространения и рекомендаций;
- концентрация на узком сегменте или стороне рынка;
- активная работа с сообществом пользователей.

Каждый из кейсов демонстрирует, что первые клиенты — это не просто покупатели, а соучастники процесса роста стартапа. Dropbox превратил пользователей в канал маркетинга через рефералы; Airbnb фактически привлек первых хостов в качестве сооснователей сети жилья; UiPath воспитал армию сторонников из числа разработчиков через сообщество; Figma дала лидерам мнений в дизайне бесплатный инструмент, и они сами популяризировали его в отрасли.

¹⁷ Newbert S.L., Tornikoski E.T., Augugliaro J. To get out of the building or not? That is the question: The benefits (and costs) of customer involvement during the startup process. *Journal of Business Venturing Insights*. 2020. Т. 14. С. e00209. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00209>.

¹⁸ Teixeira T. The Right Way to Get Your First 1,000 Customers (HBR IdeaCast, Episode 676). *Harvard Business Review*. 2019. — URL: <https://hbr.org/podcast/2019/04/the-right-way-to-get-your-first-1000-customers#>.

¹⁹ Там же. — URL: <https://hbr.org/podcast/2019/04/the-right-way-to-get-your-first-1000-customers#>.

²⁰ Blanding M. How Uber, Airbnb, and Etsy Attracted Their First 1,000 Customers. HBS. 2016. — URL: <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/how-uber-airbnb-and-etsy-attracted-their-first-1-000-customers>.

²¹ Teixeira T. The Right Way to Get Your First 1,000 Customers (HBR IdeaCast, Episode 676). *Harvard Business Review*. 2019. — URL: <https://hbr.org/podcast/2019/04/the-right-way-to-get-your-first-1000-customers#>.

²² Gibson K. Using Network Properties to Overcome the Chicken-or-Egg Problem. HBS. 2024. — URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/chicken-or-egg-problem>. Blanding M. How Uber, Airbnb, and Etsy Attracted Their First 1,000 Customers. HBS. 2016. — URL: <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/how-uber-airbnb-and-etsy-attracted-their-first-1-000-customers>. Currier J. 19 Tactics to Solve the Chicken-or-Egg Problem and Grow Your Marketplace. NFX. 2019. — URL: <https://www.nfx.com/post/19-marketplace-tactics-for-overcoming-the-chicken-or-egg-problem>.

Таблица 2

Примеры стратегий привлечения первых клиентов и раннего роста²³

Стартап	Продукт	Ключевая стратегия	Первые результаты
Dropbox (США)	Облачное хранилище	Freemium + реферал: 2 ГБ за регистрацию и доп. место за каждого приглашённого	база выросла на 3900 % за 15 мес.; retention +37 %, LTV +16 %
Airbnb (США)	Платформа аренды жилья	Ручной набор хостов, проф. фото, бонус \$25 за приглашение	к 2011 г. достигнут перелом: достаточный пул объявлений запустил органический сетевой рост
UiPath (RO/US)	RPA-платформа (B2B)	60-дн. Enterprise-trial + бессрочная Community Edition; собственная академия и форум	2015–17 гг.: 100 700 корп. клиентов, \$100 млн. годовой выручки; к 2021 г. — 1,5 млн. обученных пользователей
Figma (США)	Онлайн-дизайн UI/UX	Модель Free-to-use для 1 проекта, коллаборация в реальном времени, активное комьюнити	вирусное распространение; к 2020 г. — отраслевой стандарт; в 2022 г. куплена Adobe за \$20 млрд.

Практики и тактики раннего привлечения: от персонального маркетинга до продукта как двигателя роста

На нулевой стадии стартапу важнее ручное завоевание клиентов, чем масштабные каналы²⁴. База мала, поэтому метрики CPA (Cost Per Acquisition — «цена привлечения») и конверсий статистически шумны, а каждый лид дорог. Учредители сами проводят демо, обзванивают заинтересованных, оперативно корректируют ценностное предложение. Так, команда Segment в первые месяцы лично общалась почти с каждым новым пользователем, быстро устраняя критические баги и формируя ядро лояльных клиентов.

Одним из эффективных приемов раннего этапа является таргетинг на нишевые сообщества и площадки, где концентрируются потенциальные новаторы. Для технологических продуктов такими площадками могут быть тематические форумы (например, Hacker News, Reddit), профессиональные группы в соцсетях, отраслевые конференции и акселераторы. Выход стартапа из режима невидимости часто происходит через запуск на Product Hunt или аналогичной платформе, где первыми участниками становятся именно энтузиасты новых продуктов. Хотя аудитория таких ресурсов относительно невелика, она обладает высоким влиянием и готовностью давать обратную связь. Удачный запуск в нишевом сообществе способен привести первых несколько сотен пользователей практически без бюджета — зато ценных тем, что они становятся амбассадорами продукта, если тот решил их проблему.

Аналитика подтверждает приоритет органики: исследование Awais (200 респондентов-предпринимателей) показало, что на ROI («рентабельность инвестиций») и конверсии сильнее всего влияют SEO (поисковая оптимизация), соцсети и контент-маркетинг; платная реклама и инфлюенсеры заметно уступают²⁵. Логика проста: поиск и экспертный контент приводят аудиторию с готовой потребностью.

²³ Blanding M. How Uber, Airbnb, and Etsy Attracted Their First 1,000 Customers. HBS. 2016. — URL: <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/how-uber-airbnb-and-etsy-attracted-their-first-1-000-customers>.

Gibson K. Using Network Properties to Overcome the Chicken-or-Egg Problem. HBS. 2024. — URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/chicken-or-egg-problem>.

Eusebio F.L. 19 Dropbox Marketing Success: 3900% Growth With a Simple Referral Program. Viral loops. — URL: <https://viral-loops.com/blog/dropbox-grew-3900-simple-referral-program/>.

Community Growth at: UiPath. Community. — URL: <https://community.inc/deep-dives/community-growth-ui-path>.

²⁴ How Startups Get Their First Customers. Amplify. — URL: <https://amplifynow.global/acquiring-your-first-customers-as-a-startup-company/>.

²⁵ Awais M. Customer Acquisition Strategies for Tech Start-ups: Analyzing the Effectiveness of Different Customer Acquisition Channels Using Advanced Analytics. Qlantic Journal of Social Sciences and Humanities. 2024. Т. 5. №. 3. С. 112–123. <https://doi.org/10.55737/qjssh.395501517>.

Даже «старые» каналы работают, если применять их точно. Небольшие email-рассылки с релевантными обновлениями (например, для бета-листов) повышают вовлечённость без спама²⁶. Даже такие гиганты, как Dropbox, почти не тратили денег на рекламу, опираясь на вирусную реферальную механику. Slack в первые годы вообще не имел отдела продаж — рост обеспечивался за счёт сарафанного радио внутри компаний, куда проникал бесплатный продукт. Опыт показывает: персональный контакт + органические площадки создают прочный фундамент, после чего продукт можно отпустить на более масштабируемые каналы.

При этом важнейшим инструментом привлечения первых клиентов служит сам продукт, если грамотно заложить в него стимулирующие рост механики. Freemium-модель уже стала стандартом для большинства B2C-сервисов и многих B2B-SaaS: базовый функционал остаётся бесплатным, а монетизация происходит за счёт расширений или объёма использования. Такой формат одновременно снижает барьер входа (пользователь ничем не рискует) и ускоряет диффузию — довольные «фри»-клиенты охотно делятся продуктом.

Классический пример — уже упомянутый Dropbox. Предложив 2 ГБ бесплатно и бонус +500 МБ за каждого приглашённого друга²⁷, компания выросла со 100 тыс. до 4 млн. аккаунтов за 15 месяцев практически без рекламного бюджета. Более того, реферальные пользователи показывали удержание на 37% выше и LTV на 16% больше, чем аудитория из других каналов, подтверждая качество такого трафика²⁸.

Ключ к успеху подобных программ — безупречный пользовательский опыт приглашения. Dropbox встроила приглашение друзей прямо в онбординг и интерфейс продукта (пара кликов — и бонус начислен)²⁹; Zoom дарил дополнительные минуты, Trello — бесплатные месяцы Premium, реализуя тот же принцип: превращать довольного раннего пользователя в активного промоутера. При этом вирусный эффект быстро угасает, если базовая ценность продукта невелика. Как отмечает Gartner, продуктово-ориентированная модель роста должна начинаться с реальной ценности для пользователя, иначе никакие бесплатности не приведут к долгосрочной конверсии³⁰. Поэтому стартапу важно сначала на малой выборке убедиться, что продукт решает проблему, и только затем масштабировать привлечение через реферальные и вирусные механизмы.

Кроме рефералов, рост могут обеспечивать и другие вшитые механики. Самый распространённый — контент, создаваемый пользователями (User-Generated Content, UGC): Canva получила первые волны трафика, когда пользователи делились в соцсетях графикой с логотипом сервиса.

Ещё один драйвер — эффект дефицита. Gmail в 2004 г. запустился по приглашениям, а ограниченная квота вызвала ажиотаж и превратила ранних пользователей в амбассадоров. Аналогичные листы ожидания или бета-доступ по приглашению повышают интерес, но их важно завершить до того, как ограничение начнёт раздражать аудиторию.

Также в последние годы укрепилась модель community-led growth («рост, управляемый сообществом»), когда вокруг продукта создаётся активное сообщество (форум, чат, митапы), которое генерирует контент, поддержку и новые лиды. Так, например, UiPath сочетал бесплатную Community Edition с онлайн-академией, и сотни тысяч RPA-энтузиастов фактически стали евангелистами платформы, ускорив заход в корпоративный сегмент³¹. Аналогично Figma: обмен шаблонами и плагинами в публичной библиотеке усилил сетевой эффект — ценность сервиса возрастала с каждым новым дизайнером.

²⁶ Awais M. Customer Acquisition Strategies for Tech Start-ups: Analyzing the Effectiveness of Different Customer Acquisition Channels Using Advanced Analytics. *Qlantic Journal of Social Sciences and Humanities*. 2024. Т. 5. №. 3. С. 112–123. <https://doi.org/10.55737/qjssh.395501517>.

²⁷ Eusebio F.L. 19 Dropbox Marketing Success: 3900% Growth With a Simple Referral Program. *Viral loops*. — URL: <https://viral-loops.com/blog/dropbox-grew-3900-simple-referral-program/>.

²⁸ Там же.

²⁹ Там же.

³⁰ Perri L. Keys to Product-Led Growth for Tech Providers. *Gartner*. — URL: <https://www.gartner.com/en/articles/keys-to-product-led-growth-for-tech-providers>.

³¹ Community Growth at: UiPath. *Community*. — URL: <https://community.inc/deep-dives/community-growth-uiath>.

Наконец, нельзя забывать о традиционных методах в новой упаковке. Публичные кейсы первых клиентов (success stories), отзывы и рейтинги на авторитетных платформах (Capterra, G2 Crowd для B2B SaaS), совместные вебинары с первыми корпоративными клиентами — все это усиливает доверие к молодому продукту. Как отмечал П. Тиль, один узнаваемый отраслевой клиент способен радикально упростить дальнейшие продажи, особенно в deep-tech и B2B-нишах, поэтому бесплатный пилот или индивидуальная доработка на старте часто оправданы.

Подытоживая обзор тактик, можно выделить несколько универсальных принципов раннего привлечения клиентов:

Ориентация на нишу: лучше удовлетворить до восторга узкую группу первых пользователей, чем поверхностно заинтересовать широкие массы. Ниша станет плацдармом для экспансии.

- Минимизация барьеров входа: бесплатный доступ, простая регистрация, отсутствие сложных требований — все, что позволяет любому заинтересованному быстро попробовать продукт, что является критически важным.
- Быстрый отклик и адаптация: команда должна постоянно собирать обратную связь, анализировать поведение первых клиентов (через аналитику) и молниеносно реагировать — исправлять, обновлять, уточнять предложение. Первые пользователи ценят, когда их слышат.
- Выстраивание доверия: персональное общение, прозрачность (дорожная карта развития, открытое обсуждение багов), социальное доказательство (кейсы, отзывы) — все это снижает ощущение риска у потенциального клиента новатора.
- Комбинация нескольких каналов: лучшие результаты достигаются не одним методом, а их сочетаемостью. Например, бесплатный продукт + реферальная программа + контент-маркетинг в сообществе — в комплексе создают синергетический эффект.
- Данные и контроль метрик: даже на малых числах стартапу важно отслеживать показатели активации, удержания, виральности. Метрика вроде коэффициента вирусности (K-factor) покажет, привлекает ли каждый пользователь хотя бы одного нового. Пусть данные будут «шумными», но культура принятия решений на основе фактов должна прививаться с первого дня.

Заключение

Привлечение первых клиентов — ключевой рубеж для технологического стартапа, и универсального рецепта здесь нет: подход зависит от продукта, рынка и бизнес-модели. Тем не менее международный опыт позволяет выделить несколько общих принципов:

1. Фокус на новаторах. Начать следует с узкой группы энтузиастов, доказав ценность продукта именно им; пропуск этой стадии редко удаётся восполнить позже.

2. Бережливое обучение. Цикл «создать—оценить—научиться» и активное вовлечение первых пользователей дают корректные инсайты быстрее любых кабинетных исследований, даже если выборка невелика.

3. Продуктово-ориентированные стратегии роста — product-led growth. Бесплатный базовый доступ, вирусные механики и простой онбординг превращают продукт в двигатель самораспространения; но сначала нужно обеспечить реальную ценность, иначе петли роста не сработают.

4. Органические каналы. SEO, контент-маркетинг, e-mail и сообщества дают лучший ROI на старте, чем массовая реклама, а лояльные ранние клиенты становятся адвокатами бренда и снижают стоимость привлечения клиента в будущем.

Наконец, стратегия должна оставаться гибкой: интервью, небольшие эксперименты и постоянный анализ метрик помогают своевременно корректировать курс. Стартап — это «живое исследование». Те, кто быстро учится на взаимодействии с первыми клиентами, превращают идею в устойчивый бизнес.

Список литературы / References

1. Teixeira T. The Right Way to Get Your First 1,000 Customers (HBR IdeaCast, Episode 676). Harvard Business Review. 2019. — URL: <https://hbr.org/podcast/2019/04/the-right-way-to-get-your-first-1000-customers#>.
2. Mbatha B. Diffusion of innovations: How adoption of new technology spreads in society. Information, Knowledge, and Technology for Teaching and Research in Africa: Human Machine Interaction and User Interfaces. — Cham: Springer Nature Switzerland. 2024. С. 1–18.

3. Newbert S.L., Tornikoski E.T., Augugliaro J. To get out of the building or not? That is the question: The benefits (and costs) of customer involvement during the startup process. *Journal of Business Venturing Insights*. 2020. Т. 14. С. e00209. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00209>.
4. Perri L. Keys to Product-Led Growth for Tech Providers. Gartner. – URL: <https://www.gartner.com/en/articles/keys-to-product-led-growth-for-tech-providers>.
5. 2022 Product Benchmarks Report. OpenView Partners. OpenView. – URL: <https://openviewpartners.com/2022-product-benchmarks/>.
6. Blanding M. How Uber, Airbnb, and Etsy Attracted Their First 1,000 Customers //HBS. 2016. – URL: <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/how-uber-airbnb-and-etsy-attracted-their-first-1-000-customers>.
7. Gibson K. Using Network Properties to Overcome the Chicken-or-Egg Problem. HBS. 2024. – URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/chicken-or-egg-problem>.
8. Currier J. 19 Tactics to Solve the Chicken-or-Egg Problem and Grow Your Marketplace. NFX. 2019. – URL: <https://www.nfx.com/post/19-marketplace-tactics-for-overcoming-the-chicken-or-egg-problem>.
9. Eusebio F.L. 19 Dropbox Marketing Success: 3900% Growth With a Simple Referral Program. Viral loops. – URL: <https://viral-loops.com/blog/dropbox-grew-3900-simple-referral-program/>.
10. How Startups Get Their First Customers. Amplify. – URL: <https://amplifynow.global/acquiring-your-first-customers-as-a-startup-company/>.
11. Awais M. Customer Acquisition Strategies for Tech Start-ups: Analyzing the Effectiveness of Different Customer Acquisition Channels Using Advanced Analytics. *Qlantic Journal of Social Sciences and Humanities*. 2024. Т. 5. №. 3. С. 112–123. <https://doi.org/10.55737/qjssh.395501517>.
12. Community Growth at: UiPath. Community. – URL: <https://community.inc/deep-dives/community-growth-uipath>.

Статья поступила в редакцию 26.05.2025; одобрена после рецензирования 17.06.2025; принята к публикации 20.06.2025.

The article was submitted 26.05.2025; approved after reviewing 17.06.2025; accepted for publication 20.06.2025.

Мировая экономика и предпринимательство / World Economy and Entrepreneurship

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-88-98>



Обзорная статья / Review article
УДК 332.1:334.012

Вклад неформальной экономики в муниципалитете района Табо Мофуцанян

Ф. П. Мотамаха

Доктор делового администрирования
futhulimothamaha@icloud.com

*Колледж менеджмента Южной Африки (MANCOSA),
Йоханнесбург, Южная Африка*

К. Сибанда

Кандидат экономических наук
keith08.kin@gmail.com

*Кафедра экономико-математического моделирования,
Российский университет дружбы народов,
Москва, Россия*

Аннотация: Исследование направлено на определение вклада неформальных предприятий в экономику муниципалитета округа Табо-Мофуцанян в провинции Free State, Южная Африка. В исследовании использовалась количественная методология исследования. Размер выборки исследования составил 333 респондента, выбранных с использованием таблицы выборки Конроя. Всего было распространено 333 вопросника, из которых 232 были заполнены и возвращены, что дало 70% ответов. Продемонстрирована устойчивая позитивная связь между повышением квалификации, сокращением масштабов нищеты и созданием рабочих мест. Исследование показало, что неформальное предпринимательство вносит значительный вклад в ВВП, местный экономический рост и служит источником средств к существованию, создания рабочих мест, получения дохода и выживания для неформальных предпринимателей. В настоящем документе рекомендовано обеспечить активное участие заинтересованных сторон и включение неформальной экономики.

Ключевые слова: вклад, создание рабочих мест, привитие навыков, неформальная экономика, неформальное предпринимательство, местное экономическое развитие, сети заинтересованных сторон, сокращение бедности.

Для цитирования: Мотамаха Ф.П., Сибанда К. Вклад неформальной экономики в муниципалитете района Табо Мофуцанян. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 3. С. 88–98. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-88-98>.

Contribution of the informal economy at Thabo Mofutsanyane District Municipality

F. P. Mothamaha

Dr. Business Administration

futhulimothamaha@icloud.com

*Management College of Southern Africa (MANCOSA),
Johannesburg, South Africa*

K. Sibanda

Cand. Sci. (Econ.)

keith08.kin@gmail.com

*Department of economic–mathematical modeling,
Peoples’ Friendship University of Russia,
Moscow, Russia*

Abstract: *This study aimed to delineate the contributions of informal businesses to the economy of the Thabo Mofutsanyane District Municipality in the Free State Province, South Africa. The study employed a quantitative research methodology. The study’s sample size comprised 333 respondents, chosen using the Conroy sampling table¹. A total of 333 questionnaires were distributed, of which 232 were completed and returned, yielding a response rate of 70%. A robust positive association has been demonstrated between skill development, poverty alleviation, and job creation. The study revealed that informal entrepreneurship significantly contributes to GDP, local economic growth, and serves as a source of livelihood, employment creation, income generation, and survival for informal entrepreneurs. Robust stakeholder involvement and the incorporation of the informal economy were recommended in this paper.*

Keywords: *contribution, employment creation, imparting skills, informal economy, informal entrepreneurship, local economic development, stakeholder networks, poverty reduction.*

For citation: *Mothamaha F.P., Sibanda K. Contribution of the informal economy at Thabo Mofutsanyane District Municipality. Entrepreneur’s Guide. 2025. T. 18. № 3. P. 88–98. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-88-98>.*

1. Introduction

The South African government implemented an integrated approach to local economic development (LED) as outlined in the White Paper on Local Government²) and the Municipal Systems Act³. The integrative process was commenced to generate employment, mitigate poverty, enhance the quality of life in communities, and confront the issues of the apartheid era. An integrated holistic approach must be employed to achieve local objectives, economic development, social wellbeing, and environmental concerns in local communities⁴.

The apartheid-era legislation established spatial segregation, resulting in significant disparities, with numerous black South Africans residing in informal settlements. They were distanced from urban centres and geographically removed from employment prospects⁵. The apartheid-era legislation established spatial segregation, resulting in significant disparities, with numerous black South Africans residing in informal settlements. They were distanced from urban centres and geographically removed from employment

¹ Conroy, R. (2020) *Sample Size: A Rough Guide*. <http://www.beaumontethics.ie/docs/application/samplesizecalculation.pdf>.

² Republic of South Africa. (1998). White paper on Local Government. Development of Constitutional Development. Pretoria. Government Printer.

³ Republic of South Africa. (2000). *Municipal Systems Act, no 32 of 2000*. Pretoria. Government printer.

⁴ Rogerson, C.M. (2009). Strategic Review of local economic development in South Africa. Final report submitted to Minister S Shiceka of Department of Development Planning and Local Government (DPLG). Commissioned by DPLG and GTZ. May 2009. Meyer, D. (2014). Local Economic Development (LED) Challenges and Solutions: The Case of the Northern Free State Region, South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 5(16).

⁵ Fernandez, C., Lilenstein, K., Oosthuizen, M. and Villar, L. (2017). *Rethinking the Effect of Informality on Inclusive Growth: Lessons from Colombia and South Africa for their Regions*. ELLA Research Paper Series. [Online]. Available: <http://www.ella.practicalaction.org/wp-content/uploads/2017/02/CEP-Rethinking-the-effectof-informality-on-inclusive-growth.pdf>.

prospects⁶. Moreover, the substantial enforcement of labour rules in South Africa is hindering the expansion of informal activities⁷.

Entrepreneurial development policies and programs in developing Africa favour formal entrepreneurs over informal ones, resulting in a significant disparity that need addressing⁸. Nonetheless, survivalist entrepreneurs are overlooked at both micro and macro-economic levels, despite their significance and contributions to the economy⁹.

Informal entrepreneurs are overlooked and severely penalised by punitive policies and regulations, resulting in a significant void. The municipal initiatives to sanitise the streets in Johannesburg in 2013 exemplify the rules and laws that negatively impact the operations of informal enterprises¹⁰. The South African policy framework for the informal food sector exemplifies a neglectful and detrimental approach.

African towns have implemented planning policies that encompass a blend of harassment, regulatory tolerance, and the promotion of definitive measures to manage street vending. Designating informal entrepreneurs as survivalists reflects a careless and discriminatory stance by the government. This has also generated a significant disparity that requires attention. Municipalities encounter fiscal difficulties in maintaining their operations. The objective of this study was to develop strategies to facilitate the formation and expansion of the informal entrepreneurial sector at Thabo Mofutsanyane District Municipality in Free State Province, South Africa. The study thus concentrates on enhancing municipal revenue streams through the collection of levies and taxes to facilitate the efficient functioning of these towns. It is essential to facilitate the expansion of the informal sector to enable its support for local authorities' LED programs.

2. Literature Review

Informal entrepreneurship constitutes a vital component of the global economy. In the global community, two billion individuals subsist through informal firms; more than 85% of the workforce in Africa is engaged by the informal sector. The informal sector accounts for approximately 55% of the Gross Domestic Product (GDP) in the Sub-Saharan African Region¹¹. These statistics results underscore the significance of the informal economy's contribution to the national development of the countries' economies.

The informal entrepreneurial sector in South Africa employs 2.5 million individuals, representing 20% of the nation's overall employment. This accounts for 5.1% of the nation's GDP¹². The economic crisis, exacerbated by retrenchments and the impacts of Covid-19, has led to a significant rise in informal entrepreneurship participation in the economy¹³. Informal entrepreneurs account for 18% of South Africa's GDP, employing three million individuals in the informal sector¹⁴. The informal entrepreneurship sector significantly contributes to the nation's GDP.

⁶ Fernandez, C., Lilenstein, K., Oosthuizen, M. and Villar, L. (2017). *Rethinking the Effect of Informality on Inclusive Growth: Lessons from Colombia and South Africa for their Regions*. ELLA Research Paper Series. [Online]. Available: <http://www.ella.practicalaction.org/wp-content/uploads/2017/02/CEP-Rethinking-the-effectof-informality-on-inclusive-growth.pdf>.

⁷ Fernandez, C., Lilenstein, K., Oosthuizen, M. and Villar, L. (2017). *Rethinking the Effect of Informality on Inclusive Growth: Lessons from Colombia and South Africa for their Regions*. ELLA Research Paper Series. [Online]. Available: <http://www.ella.practicalaction.org/wp-content/uploads/2017/02/CEP-Rethinking-the-effectof-informality-on-inclusive-growth.pdf>.

⁸ Rogerson, C. M. (2017). Policy responses to informality in urban Africa: The example of Maputo, Mozambique. *Geo Journal* 82(6), 1179–1194. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10708-016-9735-x>.

⁹ Rogerson, C. M. (2017). Policy responses to informality in urban Africa: The example of Maputo, Mozambique. *Geo Journal* 82(6), 1179–1194. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10708-016-9735-x>.

Skinner, C. & Haysom, G. (2016). The informal sector's role in food security: A missing link in policy debates? Working Paper No. 44. Cape Town: PLAAS, UWC and Centre of Excellence on Food Security.

¹⁰ Knox, A.J., Bressers, H., Mohlakoana, N. & de Groot, J. (2019). Aspirations to grow: when micro- and informal enterprises in the street food sector speak for themselves. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9 (38), 1–24.

¹¹ Ruzek, W., 2015. The informal economy as a catalyst for sustainability. *Sustainability* 2015, 7(1), 23–34; <https://doi.org/10.3390/su7010023>.

¹² Statistics South Africa (2019). Quarterly Labour Force Survey: Quarter 2: 2019 <http://www.statssa.gov.za/publications/P0211/P02112ndQuarter2019.pdf>.

¹³ Ngwenya, M., Blauw, P.F., Pretorius, A., Claassen, C. & Schenck, R. (2020). Skills-related underemployment amongst South Africa's informally employed and self-employed: A case study of Potchefstroom. *South African Journal of Human Resources Management* 18(1), 1–12.

¹⁴ SME South Africa (2022). Formal and Informal Business in South Africa. Available at: <https://smesouthafrica.co.za/formal-and-informal-business-in-south-africa/>.

Informal entrepreneurs provide livelihoods, generate money, and create employment for the general population of the Thabo Mofutsanyane District Municipality due to a lack of job opportunities. The district municipality faces significant unemployment issues due to the economic slump and Covid-19.¹⁵

The informal entrepreneurial sector in South Africa supplies livelihoods, income, and jobs to millions impacted by formal economy retrenchments resulting from the economic crisis and Covid-19¹⁶. The sector is essential in rural and small municipalities, significantly contributing to local economic growth.¹⁷ The informal entrepreneurial sector in South Africa serves as a refuge for the unemployed impacted by layoffs and economic decline. Informal entrepreneurs significantly contribute to the South African economy. The informal entrepreneurial sector enhances the nation's economy and it augments the GDP.¹⁸ The industry possesses the capability to address unemployment issues, alleviate poverty, and bridge the income inequality gaps prevalent in emerging nations.¹⁹

The informal entrepreneurial sector in South Africa is pushed by need due to unemployment, the contraction of the formal sector, and additional issues like as the Covid-19 pandemic.²⁰ South Africa faces its own socio-economic challenges. The South African economy is characterised by a high unemployment rate, severe poverty, and significant income disparity, compounded by low living standards. This, however, results in a significant number of unemployed individuals resorting to the informal sector for sustenance.²¹

The informal sector is an essential component that enhances the formal economy²². In several African developing nations, informal businesses contribute more to economic growth than formal entrepreneurs.²³ The informal economy in sub-Saharan Africa significantly contributes 25% to 65% of GDP and accounts for 30% to 90% of employment in the non-agricultural sector.²⁴

The informal sector serves as a supplementary component of the formal economy, particularly during periods of crisis.²⁵ Formalised enterprises can develop from initiatives originating in informal firms. The informal sector offers motivating elements for economic agents seeking possibilities.²⁶ The informal economy

¹⁵ Thabo Mofutsanyane District Municipality (2020). *Thabo Mofutsanyane History*. Available: <http://www.thaboMofutsanyane.gov.za/history.aspx>.

¹⁶ Fourie, F. & Kerr, A. (2016). *The NDP on Unemployment: On Consistency Coherence and Comprehensiveness*. REDI 3X3 Working Paper 7. Available at: www.redi3x3.org/papers.

¹⁷ Mashinini, S. (2016). Free State Economic, Small Business Development 2016/2017 Budget Vote: Free State Legislature. Pretoria. Republic of South Africa.

¹⁸ Fu, X., Mohnen, P. & Zanello, G. (2018). Innovation and productivity in formal and informal firms in Ghana', *Technological Forecasting and Social Change* 131(C), 315–325. Mintah, S. & Darkwah, S. (2018). Drivers of informal sector participation of small and medium enterprises in Ghana', *Scientia Agriculturae Bohemica* 49(1), 60–67.

¹⁹ Alrawadieh, Z. & Alrawadieh, Z. (2018). Exploring entrepreneurship in the sharing accommodation sector: Empirical evidence from a developing country. *Tourism Management Perspectives* (28)1, 179–188.

²⁰ Alrawadieh, Z. & Alrawadieh, Z. (2018). Exploring entrepreneurship in the sharing accommodation sector: Empirical evidence from a developing country. *Tourism Management Perspectives* (28)1, 179–188. Bozhikin, I., Macke, J. & Da Costa, L.F. (2019). The role of government and key non-state actors in social entrepreneurship: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production* 226(1), 730–747.

²¹ Rogerson, C.M. (2018). Informal sector city tourism: Cross-border shoppers in Johannesburg', *Journal of Tourism and Geosites* 22(2), 381–392.

²² Adeyemi, R.A., Joel, A., Ebenezer, J.T. & Attah, E.Y. (2018). The effect of brain drain on the economic development of developing countries: Evidence from selected African countries. *Journal of Health and Social Issues* 7(2), 66–76.

²³ Pankomera, R. & Greunen, D. (2019). Opportunities, barriers, and adoption factors of mobile commerce for the informal sector in developing countries in Africa: A systematic review. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries* 85(1), 1–18. Hartwell, C.A. & Malinowska, A.P. (2019) *Informal institutions and firm valuation*. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2019.03.001>.

²⁴ Fuentelsaz, L., Gonz6lez, C. & Maicas, J.P. (2019). 'Formal institutions and opportunity entrepreneurship. The contingent role of informal institutions. *Business Research Quarterly* 22(1), 5–24.

²⁵ IMF (2017). Regional Sub-Saharan Africa Economic Outlook. <https://doi.org/10.5089/9781475574463.086>.

²⁶ Ngwenya, M., Blauw, P.F., Pretorius, A., Claassen, C. & Schenck, R. (2020). Skills-related underemployment amongst South Africa's informally employed and self-employed: A case study of Potchefstroom. *South African Journal of Human Resources Management* 18(1), 1–12.

²⁷ Rankumise, E.M. (2017). Realities and challenges of running SMME's in Mpumalanga, South Africa and Chuzhou, China, in The 1st International Conference on Entrepreneurship Development (ICED), Bloemfontein, South Africa, April 03 to 05, 2019, pp. 56–64. Karrim, A. (2020) Millions have lost their jobs during the lockdown, impacting social welfare and food poverty. <https://www.news24.com/news24/southafrica/news/millions-have-lost-their-jobs-during-the-lockdown-impacting-social-welfare-and-food-poverty-20200716>.

in South Africa is a crucial supporter of the official economy during prolonged economic difficulties. The augmentation of the informal sector has been convincingly advocated as a stimulus for employment generation amid the constraints posed by the Covid-19 pandemic. An increasing number of individuals are joining the informal sector in pursuit of survival prospects.²⁷ The success of South Africa's informal sector depends on the integration of informal enterprises.

The informal sector may serve as a supplementary component of the formal economy, particularly during periods of crisis. Formalised enterprises can develop from initiatives originating in informal firms. The informal sector offers motivating elements for economic agents seeking possibilities.²⁸

The informal economy in South Africa is a crucial supporter of the official economy during prolonged economic difficulties.²⁹ The advancement of the informal sector has been effectively advocated as a catalyst for employment generation amid the obstacles posed by the Covid-19 pandemic. An increasing number of individuals are joining the informal sector in pursuit of survival prospects.³⁰ The success of the informal sector in South Africa depends on the integration of informal enterprises.

The minimal start-up costs in South Africa facilitate the expansion of the informal sector, as numerous unemployed individuals perceive informal entrepreneurship as a means of generating employment and money for the broader community.³¹

The informal sector in South Africa is anticipated to comprise 2.5 million employees and business proprietors, with this figure experiencing significant growth.³² Current figures indicate that approximately 20% of South Africa's overall employment is situated in the informal sector.³³

3. Research Method

This study employed a quantitative research methodology associated with the positivist philosophical perspective. This research philosophy is associated with the deductive research approach, which emphasises hypothesis formulation and theory validation. The quantitative research method utilises numerical data to gather quantitative information. Quantitative research utilises scientific methodologies.³⁴ The quantitative research methodology was employed as it is optimal for statistically analysing the study variables and producing generalisable conclusions.

3.1. Population

The study population consisted of all 2,500 informal entrepreneurs specialising in vegetable and fruit vending, hair salons, street food and beverage vending, spaza shop operations, motor mechanics, and panel beating. These are in the Thabo Mofutsanyane District Municipality which comprises of six local municipalities.

²⁷ Karrim, A. (2020) Millions have lost their jobs during the lockdown, impacting social welfare and food poverty. <https://www.news24.com/news24/southafrica/news/millions-have-lost-their-jobs-during-the-lockdown-impacting-social-welfare-and-food-poverty-20200716>.

²⁸ Kadir, A.M., Williams, C. & Altinay, L. 2018. *Services industries and the informal economy: an introduction*. *The Service Industries Journal*, Taylor & Francis Journals, vol. 38(11-12), 645–649.

²⁹ Ngwenya, M., Blauw, P.F., Pretorius, A., Claassen, C. & Schenck, R. (2020). Skills-related underemployment amongst South Africa's informally employed and self-employed: A case study of Potchefstroom. *South African Journal of Human Resources Management* 18(1), 1–12.

³⁰ Karrim, A. (2020) Millions have lost their jobs during the lockdown, impacting social welfare and food poverty. <https://www.news24.com/news24/southafrica/news/millions-have-lost-their-jobs-during-the-lockdown-impacting-social-welfare-and-food-poverty-20200716>. Francis, D. & Valodia, I. (2020). *South Africa needs to focus urgently on how COVID-19 will reshape its labour market*, viewed 23 January 2021, from <https://www.wits.ac.za/scis/publications/opinion/sa-needs-to-focus-on-how-covid-19-will-reshape-labourmarket/>

³¹ Cobbinah, C. & Chinyamurindi, W.T. (2016) Motivational factors for engaging in dirty work entrepreneurship among a sample of African immigrant entrepreneurs in South Africa. *South African Journal of Human Resource Management* 16, 1–9. a1025.

³² Ngwenya, M., Blauw, P.F., Pretorius, A., Claassen, C. & Schenck, R. (2020). Skills-related underemployment amongst South Africa's informally employed and self-employed: A case study of Potchefstroom. *South African Journal of Human Resources Management* 18(1), 1–12.

³³ Statistics South Africa (2019). Quarterly Labour Force Survey: Quarter 2: 2019 <http://www.statssa.gov.za/publications/P0211/P02112ndQuarter2019.pdf>.

³⁴ Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2020). *Research Methods for Business Students*. 8th Edition. Pearson. USA.

3.2. Sample Size

The sample size for quantitative data collection was 333, selected from a pool of 2500 informal entrepreneurs across six local towns. The sample size calculation was derived from Conroy³⁵ as illustrated in Table 1 below, with a confidence interval of 95% and a margin of error of $\pm 5\%$.

Table 1

Conroy Sample Size Guide³⁶

Margin of error	Population					
	Large	5000	2500	1000	500	200
$\pm 20\%$	24	24	24	23	23	22
$\pm 15\%$	43	42	42	41	39	35
$\pm 10\%$	96	94	93	88	81	61
$\pm 7.5\%$	171	165	160	146	127	92
$\pm 5\%$	384	357	333	278	217	132
$\pm 3\%$	1067	880	748	516	341	169

3.3. Data Analysis

The acquired quantitative data was evaluated using IBM's Statistical Programme for Social Sciences (SPSS) version 27. The Correlational Matrix was employed to examine the variables in order to ascertain the relationships among the study variables. The results acquired were documented and analysed in the subsequent section.

4. Findings and Discussions

A total of 333 questionnaires were issued to respondents, of which 232 were completed and returned. The response rate was 70 percent.

The findings indicated that 58% of the participants in the study were male, whilst 42% were female. The male respondents exceeded the female participants, as women are typically less inclined than males to pursue entrepreneurship.³⁷ This may be ascribed to societal or cultural gender biases affecting the random distribution of the questionnaires.

The age distribution of respondents indicated that 29% were aged 20 to 29 years, 17% were aged 30 to 39 years, 32% were aged 40 to 49 years, and 22% were aged 50 years and over at the time of the survey. Seventy-eight percent of the respondents were aged between 20 and 29 years, 30 and 39 years, and 40 and 49 years.

The findings align with global entrepreneurship data, which reveals that the majority of entrepreneurs are aged between 18 and 64 years. The absence of employment is leading respondents in these age demographics to engage in informal entrepreneurship.³⁸

The educational attainment data indicated that 19% of respondents completed Grade 11, 53% completed Grade 12, and 28% obtained First Degrees. The findings indicate that all respondents possessed the ability to read and write. The majority of respondents have completed basic schooling, as individuals with a primary school education or higher had fundamental numeracy skills.

During the entrepreneurship operational period, the findings indicate that 55% of respondents had been in operation for one to five years, 34% for six to 10 years, and 11% for eleven years or more. Sixty-six percent of the responders had been in operation for a duration ranging from one to ten years.

³⁵ Conroy, R. (2020) *Sample Size: A Rough Guide*. Available at: <http://www.beaumontethics.ie/docs/application/samplesizecalculation.pdf>

³⁶ A Rough Guide-Sample Size: (Conroy, 2020).

³⁷ Ndifirepi, T.M., Rambe, P. & Dzansi, D.Y. (2018). An Exploratory Study on the Gender-Based Differences in Entrepreneurial Intention and Its Antecedents amongst Students of a South African University of Technology. *Southern African Business Review*, 22, 1-28. <https://doi.org/10.25159/1998-8125/4345>.

³⁸ ILO. (2018). *Women and men in the informal economy : A Statistical Picture*. 3rd ed. International Labour Office: Geneva, Switzerland. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/documents/publication/wcms_626831.pdf.

The results of the entrepreneurship employment survey indicated that 86% of respondents employed between one and five individuals, 10% employed six to ten individuals, and 4% employed eleven or more individuals. Informal entrepreneurs are classified within the micro enterprise sector, which employs between zero and ten individuals.³⁹ In this study, the employees were aligned with small firms that employ between zero and ten individuals. Approximately 96% of the respondents had between one to 10 employees, indicating that informal enterprises do not employ a significant number of individuals. Merely 4% of the respondents employed 11 or more individuals.

The findings on kinds of entrepreneurship indicated that 66% of the surveyed informal entrepreneurs generated an average monthly income ranging from R1,500 to R5,000, 25% earned between R5,001 and R10,000, 5% earned between R10,001 and R15,000, and 4% earned between R15,001 and R20,000. The informal entrepreneurs operate within the micro business sector, generating an annual turnover of 2.5 million.⁴⁰ The findings indicate that informal enterprises are not generating substantial income. They are merely survivalists, and the quantitative findings align with the qualitative outcomes. Informal entrepreneurs engage in business primarily for subsistence. The findings indicate that the majority of respondents do not attain sufficient annual income, since most informal entrepreneurs earn between R18,000 and R60,000 per year. Their wages solely facilitate their survival. Informal entrepreneurship is intended to assist informal entrepreneurs in their survival. Consequently, it is imperative to enhance the sector to optimise the advantages of informal entrepreneurial activities inside local government.

4.1. Correlational Matrix

A Correlational Analysis was conducted and the results are indicated on Table 2 and discussed below:

Table 2

Correlation Analysis

		Skills Impartation	Poverty Reduction	Employment Creation
Skills Impartation	Pearson Correlation	1	.949**	.962**
	Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000
	N	232	232	232
Poverty Reduction	Pearson Correlation	.949**	1	.960**
	Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000
	N	232	232	232
Employment Creation	Pearson Correlation	.975**	.980**	1
	Sig. (2 tailed)	.000	.000	.000
	N	232	232	232

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

The Correlation results on Table 2 indicate that there is a very strong positive correlation that exists between skills impartation and poverty reduction $r(230) = .95, p < .01$.

Table 2 reflects that a very strong positive correlation exists between skills impartation and employment creation $r(230) = .96, p < .01$.

A very strong positive correlation exists between poverty reduction and skills impartation $r(230) = .95, p < .01$.

Table 2 reflects that there is a very strong positive correlation between poverty reduction and employment creation $r(230) = .96, p < .01$.

There is a very strong positive correlation that exists between employment creation and skills impartation $r(230) = .98, p < .01$.

Correlation results on Table 2 indicate that there is a very strong positive correlation existing between employment creation and poverty reduction $r(230) = .98, p < .01$.

³⁹ Department of Small Business Development (2019). Annual Report 2019/20. https://www.gov.za/sites/default/files/gcis_document/202012/small-business-annual-report-2019-20.pdf.

⁴⁰ Department of Small Business Development (2019). Annual Report 2019/20. https://www.gov.za/sites/default/files/gcis_document/202012/small-business-annual-report-2019-20.pdf.

4.2. Skills Impartation

Table 3 indicates that 29% of respondents expressed their disagreement regarding the significance of skill impartation, 14% remained neutral, 44% agreed, and 13% strongly agreed on the relevance of skill impartation in the informal entrepreneurial sector. The transfer of skills is a significant variable, evidenced by a p value of less than .01. The null hypothesis is rejected since the p-value is less than 0.01, leading to the acceptance of the alternative hypothesis.

Table 3

Respondents attitude to the skill impartation

	FREQUENCY	PERCENT	VALID	CUMULATIVE
Disagree	68	29	29	29
Neutral	31	14	14	43
Agree	103	44	44	87
Strongly Agree	30	13	13	100
Total	232	100	100	

4.3. Poverty Reduction

Table 4 reveals that 10% of respondents strongly disagreed, 27% disagreed, 12% were neutral, 28% agreed, and 23% strongly agreed that informal entrepreneurship alleviates poverty. The lessening of poverty is a significant factor, evidenced by a p value of less than .01. The null hypothesis is rejected because the p-value is less than .01, so the alternative hypothesis is accepted.

Table 4

Reducing poverty

	FREQUENCY	PERCENT	VALID	CUMULATIVE %
Strongly Disagree	22	10	10	10
Disagree	63	27	27	37
Neutral	27	12	12	49
Agree	66	28	28	77
Strongly Agree	54	23	23	100
Total	232	100	100	

4.4. Employment creation

Table 5 reveals that 13% strongly disagreed with employment creation, 47% disagreed, 11% were neutral, 11% agreed, and 18% strongly agreed on employment creation within the informal entrepreneurial sector. The lessening of poverty is a significant factor, evidenced by a p value of less than .01. The null hypothesis is rejected since the p-value is less than .01, leading to the acceptance of the alternative hypothesis.

Table 5

Employment creation

	FREQUENCY	PERCENT	VALID	CUMULATIVE %
Strongly Disagree	31	13	13	13
Disagree	110	47	47	60
Neutral	25	11	11	71
Agree	25	11	11	82
Strongly Agree	41	18	18	100
Total	232	100	100	326

4.5. Contribution of Informal Entrepreneurs

Informal entrepreneurship in South Africa has accounted for 18% of the nation's GDP and has generated employment for over three million individuals. This signifies that the industry makes a substantial contribution to the economy. The literature research indicates that informal entrepreneurship serves as a

livelihood source, generating income and employment for the general population of the Thabo Mofutsanyane District Municipality due to a lack of formal employment opportunities. The district municipality faces significant unemployment issues due to the economic slump and Covid-19.⁴¹ The sector in South Africa supplies livelihoods, income, and jobs to millions impacted by formal economy retrenchments resulting from the economic crisis and Covid-19.⁴²

The sector merits recognition and valuation for its significance in local economic growth. There is a necessity to cultivate abilities in the sector to advance this vital segment of the economy. The sector substantially contributes to poverty alleviation. At a minimum, the impoverished can manage to provide sustenance for their households. The informal sector has offered work opportunities to the unemployed and facilitates survival for individuals. The informal sector is an essential domain that must not be overlooked. Stakeholder engagement is crucial to augment the sector's economic output.

5. Recommendations

Theoretical implications:

Given the informal sector's significant role in the economy, robust stakeholder involvement is essential to enable effective coordination and development, hence enhancing its contribution to both the national economy and local authorities. Stakeholder engagement fosters support from diverse stakeholders to promote organisational growth and development. Informal entrepreneurs stand to gain from diverse stakeholder networks, facilitating their expansion and enhancing their contributions to the economy.

Managerial Implications:

Training and developing the abilities of informal entrepreneurs is crucial. They must obtain managerial abilities that will empower them to operate their firms. They must make prudent business judgements for their firms to thrive. A specific emphasis must be placed on acquiring efficient and effective managing abilities to improve operations. Human capital development is essential to guarantee that the workforce is adequately equipped and completely capable of generating beneficial outcomes.

Incorporating the informal economy into the formal economy would facilitate the establishment and expansion of this vital sector.

Acknowledgement of the industry would significantly contribute to its advancement. The sector is not now expanding due to the lack of recognition it receives from the relevant authorities.

Integrating informal entrepreneurship into incubation centres will significantly foster the development of informal entrepreneurs, enabling them to achieve independence and make substantial contributions to the formal economy.

6. Conclusion

Informal entrepreneurship is a vital component of the economy that substantially contributes to both the national economy and local economic development. There is, nonetheless, a significant necessity to advance the sector as it addresses the socio-cultural requirements of the populace. It offers a secure refuge for the impoverished, generates jobs for the unemployed, and ultimately supplies means of sustenance and money for the populace's existence. This sector requires cultivation for societal gain.

References

1. Conroy, R. (2020) *Sample Size: A Rough Guide*. Available at: http://www.beaumontethics.ie/docs/application/sample_size_calculation.pdf.
2. Republic of South Africa. (1998). White paper on Local Government. Development of Constitutional Development. Pretoria. Government Printer.
3. Republic of South Africa. (2000). *Municipal Systems Act, no 32 of 2000*. Pretoria. Government printer.
4. Rogerson, C.M. (2009). Strategic Review of local economic development in South Africa. Final report submitted to Minister S Shiceka of Department of Development Planning and Local Government (DPLG). Commissioned by DPLG and GTZ. May 2009.

⁴¹ Thabo Mofutsanyane District Municipality (2020). *Thabo Mofutsanyane History*. Available: <http://www.thaboMofutsanyane.gov.za/history.aspx>.

⁴² Fourie, F. & Kerr, A. (2016). *The NDP on Unemployment: On Consistency Coherence and Comprehensiveness*. REDI 3X3 Working Paper 7. Available at: www.redi3x3.org/papers.

5. Meyer, D. (2014). Local Economic Development (LED) Challenges and Solutions: The Case of the Northern Free State Region, South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 5(16).
6. Fernandez, C., Lilenstein, K., Oosthuizen, M. and Villar, L. (2017). *Rethinking the Effect of Informality on Inclusive Growth: Lessons from Colombia and South Africa for their Regions*. ELLA Research Paper Series. [Online]. Available: <http://www.ella.practicalaction.org/wp-content/uploads/2017/02/CEP-Rethinking-the-effectof-informality-on-inclusive-growth.pdf>.
7. Rogerson, C. M. (2017). Policy responses to informality in urban Africa: The example of Maputo, Mozambique. *Geo Journal* 82(6), 1179–1194. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10708-016-9735-x>.
8. Skinner, C. & Haysom, G. (2016). The informal sector's role in food security: A missing link in policy debates? Working Paper No. 44. Cape Town: PLAAS, UWC and Centre of Excellence on Food Security.
9. Knox, A. J., Bressers, H., Mohlakoana, N. & de Groot, J. (2019). Aspirations to grow: when micro- and informal enterprises in the street food sector speak for themselves. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9 (38), 1–24.
10. Ruzek, W., 2015. The informal economy as a catalyst for sustainability. *Sustainability* 2015, 7(1), 23–34; <https://doi.org/10.3390/su7010023>.
11. Statistics South Africa (2019). Quarterly Labour Force Survey: Quarter 2: 2019 <http://www.statssa.gov.za/publications/P0211/P02112ndQuarter2019.pdf>.
12. Ngwenya, M., Blauw, P.F., Pretorius, A., Claassen, C. & Schenck, R. (2020). Skills-related underemployment amongst South Africa's informally employed and self-employed: A case study of Potchefstroom. *South African Journal of Human Resources Management* 18(1), 1–12.
13. SME South Africa (2022). Formal and Informal Business in South Africa. Available at: <https://smesouthafrica.co.za/formal-and-informal-business-in-south-africa/>.
14. Thabo Mofutsanyane District Municipality (2020). *Thabo Mofutsanyane History*. Available: <http://www.thaboMofutsanyane.gov.za/history.aspx>.
15. Fourie, F. & Kerr, A. (2016). *The NDP on Unemployment: On Consistency Coherence and Comprehensiveness*. REDI 3X3 Working Paper 7. Available at: www.redi3x3.org/papers.
16. Mashinini, S. (2016). Free State Economic, Small Business Development 2016/2017 Budget Vote: Free State Legislature. Pretoria. Republic of South Africa.
17. Fu, X., Mohnen, P. & Zanello, G. (2018). Innovation and productivity in formal and informal firms in Ghana', *Technological Forecasting and Social Change* 131(C), 315– 325.
18. Mintah, S. & Darkwah, S. (2018). Drivers of informal sector participation of small and medium enterprises in Ghana', *Scientia Agriculturae Bohemica* 49(1), 60–67.
19. Alrawadieh, Z. & Alrawadieh, Z. (2018). Exploring entrepreneurship in the sharing accommodation sector: Empirical evidence from a developing country. *Tourism Management Perspectives* (28)1, 179–188.
20. Bozhikin, I., Macke, J. & Da Costa, L.F. (2019). The role of government and key non-state actors in social entrepreneurship: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production* 226(1), 730–747.
21. Rogerson, C.M. (2018). Informal sector city tourism: Cross-border shoppers in Johannesburg', *Journal of Tourism and Geosites* 22(2), 381–392.
22. Adeyemi, R.A., Joel, A., Ebenezer, J.T. & Attah, E.Y. (2018). The effect of brain drain on the economic development of developing countries: Evidence from selected African countries. *Journal of Health and Social Issues* 7(2), 66–76.
23. Pankomera, R. & Greunen, D. (2019). Opportunities, barriers, and adoption factors of mobile commerce for the informal sector in developing countries in Africa: A systematic review. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries* 85(1), 1–18.
24. Hartwell, C.A. & Malinowska, A.P. (2019) *Informal institutions and firm valuation*. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2019.03.001>.
25. Fuentelsaz, L., González, C. & Maicas, J.P. (2019). 'Formal institutions and opportunity entrepreneurship. The contingent role of informal institutions. *Business Research Quarterly* 22(1), 5–24.
26. IMF (2017). Regional Sub-Saharan Africa Economic Outlook. <https://doi.org/10.5089/9781475574463.086>.
27. Rankumise, E.M. (2017). Realities and challenges of running SMME's in Mpumalanga, South Africa and Chuzhou, China, in The 1st International Conference on Entrepreneurship Development (ICED), Bloemfontein, South Africa, April 03 to 05, 2019, pp. 56–64.
28. Karrim, A. (2020) Millions have lost their jobs during the lockdown, impacting social welfare and food poverty. <https://www.news24.com/news24/southafrica/news/millions-have-lost-their-jobs-during-the-lockdown-impacting-social-welfare-and-food-poverty-20200716>.

29. Kadir, A.M., Williams, C. & Altinay, L. 2018. Services industries and the informal economy: an introduction. The Service Industries Journal, Taylor & Francis Journals, vol. 38(11-12), 645–649.
30. Francis, D. & Valodia, I.(2020). *South Africa needs to focus urgently on how COVID-19 will reshape its labour market*, viewed 23 January 2021, from <https://www.wits.ac.za/scis/publications/opinion/sa-needs-to-focus-on-how-covid-19-will-reshape-labourmarket/>.
31. Cobbinah, C. & Chinyamurindi, W.T. (2016) Motivational factors for engaging in dirty work entrepreneurship among a sample of African immigrant entrepreneurs in South Africa. *South African Journal of Human Resource Management* 16, 1–9. a1025.
32. Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2020). *Research Methods for Business Students*. 8th Edition. Pearson. USA.
33. Ndofirepi, T.M., Rambe, P. & Dzansi, D.Y. (2018). An Exploratory Study on the Gender-Based Differences in Entrepreneurial Intention and Its Antecedents amongst Students of a South African University of Technology. *Southern African Business Review*, 22, 1–28. <https://doi.org/10.25159/1998-8125/4345>.
34. Brieger, A., Baro, A., Criaco, G. & Terjesen, S.A. (2021). Entrepreneurs' age, institutions, and social value creation goals: A multi-country study. *Small Business Econ*, 57: 425–453.
35. Department of Small Business Development (2019). Annual Report 2019/20. https://www.gov.za/sites/default/files/gcis_document/202012/small-business-annual-report-2019-20.pdf.
36. ILO. (2018). *Women and men in the informal economy: A Statistical Picture*. 3rd ed. International Labour Office: Geneva, Switzerland. Available online: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-dcomm/documents/publication/wcms_626831.pdf.

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 19.05.2025; одобрена после рецензирования 16.06.2025; принята к публикации 20.06.2025.

The article was submitted 19.05.2025; approved after reviewing 16.06.2025; accepted for publication 20.06.2025.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-99-105>



Обзорная статья / Review article
УДК 338.242.4

Малый бизнес в условиях санкций

А. Ю. Янченко

Кандидат экономических наук, доцент

yanchenko_au@mail.ru

*Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия*

М. М. Репилова

Студент

remaryzka@mail.ru

*Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация: Настоящая работа посвящена анализу специфики функционирования малых и средних предприятий на территории России. Проведенные исследования позволили выявить негативные последствия, вызванные экономическими санкциями, а также определить ключевые меры государственной поддержки предпринимательской деятельности.

Ключевые слова: малый бизнес, меры поддержки, санкции, налоговая нагрузка, стимулирование, кредитование.

Для цитирования: Янченко А.Ю., Репилова М.М. Малый бизнес в условиях санкций. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 3. С. 99–105. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-99-105>.

Small business under sanctions

A. Yu. Yanchenko

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

yanchenko_au@mail.ru

*Saint-Petersburg State Marine Technical University,
Saint-Petersburg, Russia*

M. M. Repilova

Student

remaryzka@mail.ru

*Saint-Petersburg State Marine Technical University,
Saint-Petersburg, Russia*

Abstract: This work is devoted to the analysis of the specifics of the functioning of small and medium-sized enterprises in Russia. The conducted research allowed to identify the negative consequences caused by economic sanctions, as well as to identify key measures of state support for entrepreneurial activity.

Keywords: small business, support measures, sanctions, tax burden, incentives, lending.

For citation: Yanchenko A. Yu., Repilova M. M. Small business under sanctions. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. No 3. P. 99–105. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-3-99-105>.

К категории малого бизнеса относятся индивидуальные предприниматели, потребительские кооперативы и некоторые организационно-правовые формы, такие как фермерские хозяйства, ак-

ционерные общества и общества с ограниченной ответственностью. Микро, малые и средние предприятия классифицируются в зависимости от количества сотрудников и уровня дохода¹.

С 2023 года для признания юридического лица субъектом малого или среднего предпринимательства необходимо соблюдение дополнительных критериев. Доля иностранного капитала в уставном капитале организации не должна превышать 49%. Компания должна быть внесена в Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП)².

В настоящее время компании, оказавшиеся под воздействием санкционного давления, сталкиваются с множеством ограничений, которые существенно затрудняют ведение дел. Санкции, вводимые государственными или международными учреждениями, нацелены на оказание воздействия на другие страны, либо организации с целью достижения определённых политических, экономических или социальных результатов³. В период с 2022 по 2024 годы в отношении российских компаний было введено более 16 тысяч санкционных ограничений, что является рекордным показателем в мировой практике⁴. Основная цель указанных мер заключается в принуждении целевой стороны изменить своё поведение посредством применения экономических, политических или дипломатических шагов⁵.

Введение санкционных мер обернулось серьёзными негативными последствиями для отечественных производителей, такими как проблемы с получением необходимых ресурсов, комплектующих и оборудования, ранее импортировавшихся из-за границы⁶. В финансовом секторе значительные ограничения касаются международных расчетов, включая отключение крупных финансовых институтов от системы SWIFT, что существенно затрудняет проведение трансграничных транзакций⁷. Кроме того введены строгие ограничения на инвестирование в активы Российской Федерации, а также заморожены значительные объемы золотовалютных резервов, что создает дополнительные риски для поддержания финансовой стабильности.

Технологические ограничения также оказывают существенное влияние⁸. Эмбарго на поставки высокотехнологичного оборудования, особенно в таких стратегически важных отраслях, как микроэлектроника, станкостроение и телекоммуникации, угрожает производственным процессам⁹. Российские компании столкнулись с ограничениями доступа к зарубежным ИТ-решениям и программному обеспечению, а также с запретами на передачу критических технологий, что наиболее заметно в высокотехнологичных секторах экономики¹⁰.

¹ Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 22.07.2024) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» – [Электронный ресурс] – URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 15.03.2025).

² Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства – [Электронный ресурс] – URL: <https://rmsp.nalog.ru/index.html> (дата обращения: 15.03.2025).

³ Хончев М.А. Институциональные условия развития малого бизнеса в условиях санкций. Финансовые рынки и банки. 2022. № 6. С. 42–48.

⁴ Тюпин Г.С. Параллельный импорт. Временная мера и полноценный институт внешней торговли? Российский внешнеэкономический вестник. 2023. № 10. – [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/parallelnyy-import-vremennaya-mera-i-polnotsennyy-institut-vneshney-torgovli> (дата обращения: 10.03.2025).

⁵ Сибекова А.Р. Малый и средний бизнес России в условиях санкций. Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 4–2. – [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/malyy-i-sredniy-biznes-rossii-v-usloviyah-sanktsiy> (дата обращения: 15.03.2025).

⁶ Мурадова С.А. Поддержка малого и среднего бизнеса в условиях санкций. Научный Лидер. 2022. № 27 (72). С. 61–63.

⁷ Саврадым В.М., Шулекина Е.Н. Основные направления поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: организационный и финансовый аспекты. Финансовые рынки и банки. 2022. № 7. С. 18–23.

⁸ Соловкин О.Н., Родионов А.В. Роль высокотехнологичного малого и среднего бизнеса в обеспечении экономической безопасности Российской Федерации в условиях санкций (аспекты развития сферы услуг и ИТ бизнеса). Евразийское пространство: экономика, право, общество. 2022. № 4. С. 43–47.

⁹ Российский экспортный центр – [Электронный ресурс] – URL: <https://www.exportcenter.ru/> (дата обращения: 15.03.2025).

¹⁰ ТОПСЕТИ. Параллельный импорт: зарубежное ИТ-оборудование не заменить отечественным. Диаграмма темпы роста параллельного импорта https://companies.rbc.ru/news/Z6kTldcz8o/parallelniy-import-zarubezhnoe-it-oborudovanie-ne-zamenit-otechestvennyim/?bx_sender_conversion_id=0 (дата обращения: 10.03.2025).

В логистической сфере возникли значительные трудности. Закрытие воздушного пространства для российских авиаперевозчиков привело к увеличению сроков и стоимости международных грузоперевозок. Ограничения на морские перевозки, включая запреты на заход российских судов в иностранные порты и осложнения со страхованием грузов, существенно затруднили внешнеторговые операции. Дополнительные проблемы создает усложнение таможенных процедур во многих странах, где российские товары подвергаются более тщательным проверкам и усиленному контролю. В совокупности все эти меры создают значительные препятствия для нормального функционирования российского бизнеса на международной арене.

Однако с выходом крупных зарубежных компаний на российский рынок отечественные предприниматели смогли занять освободившиеся позиции и развивать производственные мощности, внося позитивный вклад в экономическое развитие государства и ВВП (табл. 1).

Таблица 1

Динамика доли малого бизнеса в ВВП 2018–2023 годах ¹¹

Год	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Доля малого бизнеса в ВВП	20,4%	20,7%	20,8%	20,4%	21,3%	21,7%

Доля малого и среднего предпринимательства в России достигла в 2023 году 21,7% от общего объёма экономики, став рекордным показателем за последние шесть лет. Развиваясь динамично, малый и средний бизнес стал основополагающим элементом, способствующим созданию новых рабочих мест, внедрению инновационных решений и повышению конкурентоспособности. В ответ на этот рост государственные структуры интенсивно разрабатывают и реализуют программы поддержки бизнеса ¹².

Одной из подобных инициатив выступает программа льготного кредитования, осуществляемая совместно Банком России и Корпорацией МСП ¹³. Целью данной программы является обеспечение доступности финансовых средств для предпринимателей, через предложение кредитов на общую сумму, достигающую 320 миллиардов рублей. Условия программы определяют, что процентные ставки по кредитам для малого и среднего бизнеса варьируются в зависимости от ключевой ставки Центробанка. При этом применяются следующие надбавки: 3% — для средних предприятий, 4% — для малых предприятий и 4,5% — для микропредприятий. Срок кредитования составляет максимум три года.

Центральный банк предлагает своим коммерческим партнёрам финансирование при условии наличия залога в виде облигаций федерального займа (ОФЗ) или поручительства акционерного общества «Корпорация «МСП». В рамках данной программы размер процентной ставки составляет ключевую ставку, сниженную на 1,5%. В данный момент в программе участвуют 47 кредитных организаций. Среди них: ПАО Банк «Санкт-Петербург», ПАО Банк «ВТБ», ПАО «Промсвязьбанк», ПАО «Сбербанк», и ПАО Банк «ФК Открытие».

На протяжении всего периода функционирования программы было проведено свыше 19 000 операций по кредитованию с общим объёмом, превышающим 825 миллиардов рублей.

Для оформления кредита предприниматели имеют возможность обратиться в любой банк, принимающий участие в программе. Процедуры получения кредитов упрощены: онлайн-заявки, сокращенные сроки рассмотрения и минимальный пакет документов.

По состоянию на конец второго квартала 2024 года в России зарегистрировано более 641 тысячи малых и средних предприятий, активно прибегающих к банковским кредитам, что на 17,6% превышает результаты аналогичного периода прошлого года (рис. 1).

¹¹ Министерство экономического развития в РФ. Департамент развития малого и среднего предпринимательства и налогового стимулирования — [Электронный ресурс] — URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/vklad_msp_v_ekonomiku_rossii_prevysil_345_trln_rubley.html (дата обращения: 15.03.2025).

¹² Безрукова А.А., Скворцов К.В. Государственная поддержка малого бизнеса: реалии современного мира в условиях выдвигаемых санкций. Общество: политика, экономика, право. 2024. № 2 (127). С. 66–72.

¹³ Корпорация МСП. Программа стимулирования кредитования — [Электронный ресурс] — URL: <https://corpmsp.ru/to-banks/programma-stimulirovaniya-kreditovaniya-psk/>.



Рис. 1. Объём кредитов, предоставленных физическим и юридическим лицам в 2022–2024 годах ¹⁴, РФ в целом, млрд. руб.

Кредитование в сегменте малых и средних предприятий демонстрирует уверенный рост, поскольку вывод иностранных компаний открыл перспективы для отечественного бизнеса ¹⁵. Переход на более высокий этап развития подразумевает привлечение дополнительных финансовых средств.

Цифровизация тоже оказала значительное влияние на указанный процесс: современные инструменты управления способствуют оптимизации учёта и контролю денежных потоков. Они также предоставляют своевременные данные о доступных мерах государственной поддержки. Интернет-банкинг, система «Бизнес-навигатор МСП» и платформа «Мой бизнес» служат полезными средствами для предпринимателей, стремящихся узнать о мерах государственной поддержки.

Обратим внимание на ещё одну из современных форм государственной помощи в Российской Федерации — «параллельный импорт» ¹⁶. Программа позволяет предпринимателям осуществлять импорт товаров из зарубежных стран без необходимости получения предварительного одобрения от производителей. Это создает новые перспективы для малого и среднего бизнеса, давая возможность расширять товарный ассортимент и укреплять рыночные позиции.

Отмена дополнительных разрешительных процедур, необходимых для ввоза товаров, улучшает их доступность, сказываясь положительно на рыночной среде и содействуя снижению цен. Эффективное функционирование программы требует регулярного мониторинга обновлений перечня товаров, допущенных в проект. В настоящее время 14% малых и средних предприятий воспользовались данной возможностью. Параллельный импорт подразумевает поставку товаров без предварительного согласия правообладателя, осуществляемую параллельно с официальными поставками через дистрибьюторов.

На таможенном уровне для осуществления параллельного импорта предусмотрены специальные условия. Ускоренные процедуры оформления способствуют значительному сокращению времени прохождения грузов через государственную границу. Применение специальных кодов товарной номенклатуры облегчает идентификацию импортируемой продукции. Кроме того, используются упрощённые сертификационные схемы, что особенно важно для оперативного восполнения товарных запасов.

Географическое распределение параллельного импорта сформировалось под воздействием новых экономических реалий. Ведущим поставщиком выступает Китай, на долю которого приходится 42% совокупного объёма ввозимых товаров. Значительную роль также играют Турция (18% поставок) и Индия (12%), демонстрирующие готовность к развитию торгового сотрудничества.

¹⁴ Кредитование и поддержка финансирования МСП: рост на фоне высоких ставок — [Электронный ресурс] — <https://bosfera.ru/bo/kreditovanie-i-podderzhka-finansirovaniya-msp-rost-na-fone-vysokih-stavok> (дата обращения: 10.03.2025).

¹⁵ Соколинская Н.Э. Федеральная программа кредитования МСП: новые возможности, перспективы и надежды. Самоуправление. 2022. № 5 (133). С. 72–75.

¹⁶ Мой бизнес, Министерство экономического развития РФ. Легализация параллельного импорта — [Электронный ресурс] — URL: <https://xn--90aifddrld7a.xn--p1ai/anticrisis/legalizatsiya-parallelnogo-importa/> (дата обращения: 10.03.2025).

Страны Евразийского экономического союза обеспечивают около 11% параллельного импорта, что способствует углублению интеграционных процессов внутри союза.¹⁷

Вместе с тем параллельный импорт сопряжён с определёнными рисками и ограничениями. Потребители сталкиваются с проблемами гарантийного обслуживания, поскольку производители зачастую отказываются признавать такие поставки. Сервисное обслуживание техники и оборудования также затруднено вследствие отсутствия официальных дилерских центров. Ограниченные объёмы поставок создают определённые сложности при формировании стабильных товарных заделов. В ходе таможенной проверки требуется подтвердить соответствие ввозимых товаров утверждённому перечню и подлинность продукции. Продавцы обязаны представить документы, подтверждающие законность своих товаров.

Оформление товаров при параллельном импорте в основном совпадает со стандартной процедурой. Три основных типа разрешений на параллельный импорт товаров:¹⁸

- если в документах указаны наименования марок и код ТН ВЭД, параллельный импорт разрешается только для обозначенных брендов, соответствующих указанному товарному коду;
- если в документации код ТН ВЭД указан с уточнением запрещённых марок, параллельный импорт разрешен для всех товаров этой группы, за исключением конкретных марок и производителей;
- если используют лишь код ТН ВЭД без ограничений, параллельный импорт разрешается для всех товаров, разбираемых по этому коду.

В области бухгалтерского учёта и налогового администрирования параллельный импорт рассматривается как распространённая практика, при которой поставки товаров осуществляются в соответствии с установленными нормами. Установление налога на добавленную стоимость (НДС) зависит от схемы доставки товара на рынок, включая государства, через которые он проходит. Реализация продукции посредством маркетплейсов и собственных интернет-магазинов осуществляется без дополнительных административных условий.

Наибольшие объёмы параллельного импорта сосредоточены в сегменте электроники и бытовых товаров. Повышенный интерес также отмечается к текстильной продукции, обуви, товарам для детей, парфюмерной и косметической продукции, а также медицинским изделиям (рис. 2).

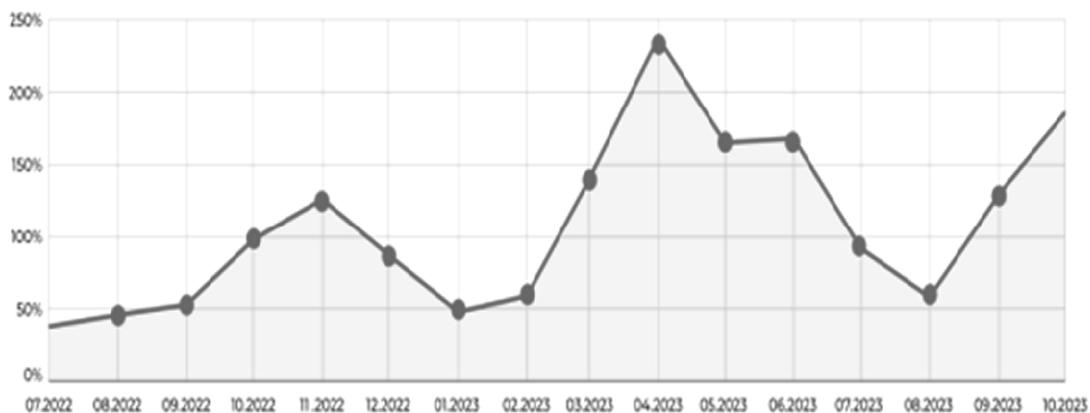


Рис. 2. Темп роста суммарного объема поставок по каналам параллельного импорта в 2022–2023 годах¹⁹

На протяжении последних двух лет объем товаров, поступивших в Россию посредством параллельного импорта, превысил 70 миллиардов долларов.

¹⁷ Мой бизнес, Министерство экономического развития РФ. Легализация параллельного импорта — [Электронный ресурс] — URL: <https://xn—90aifddrld7a.xn—p1ai/anticrisis/legalizatsiya-parallelnogo-importa/> (дата обращения: 10.03.2025).

¹⁸ Российский экспортный центр — [Электронный ресурс] — URL: <https://www.exportcenter.ru/> (дата обращения: 15.03.2025).

¹⁹ ТОПСЕТИ ук. соч.

В настоящее время государственная поддержка способствует преодолению внешних вызовов и ограничений, с которыми сталкивается малый бизнес в рыночной среде²⁰. В результате такая поддержка нивелирует негативные последствия и способствует укреплению конкурентных позиций отечественных компаний, особенно в условиях глобальной нестабильности.

Список литературы

1. Хончев М.А. Институциональные условия развития малого бизнеса в условиях санкций. Финансовые рынки и банки. 2022. № 6. С. 42–48.
2. Тюпин Г.С. Параллельный импорт. Временная мера и полноценный институт внешней торговли? Российский внешнеэкономический вестник. 2023. № 10. – [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/parallelnyy-import-vremennaya-mera-i-polnotsennyy-institut-vneshney-torgovli> (дата обращения: 10.03.2025).
3. Сибекова А.Р. Малый и средний бизнес России в условиях санкций. Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 4–2. – [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/malyy-i-sredniy-biznes-rossii-v-usloviyah-sanktsiy> (дата обращения: 15.03.2025).
4. Мурадова С.А. Поддержка малого и среднего бизнеса в условиях санкций. Научный Лидер. 2022. № 27 (72). С. 61–63.
5. Саврадым В.М., Шулекина Е.Н. Основные направления поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: организационный и финансовый аспекты. Финансовые рынки и банки. 2022. № 7. С. 18–23.
6. Соловкин О.Н., Родионов А.В. Роль высокотехнологичного малого и среднего бизнеса в обеспечении экономической безопасности Российской Федерации в условиях санкций (аспекты развития сферы услуг и ИТ бизнеса). Евразийское пространство: экономика, право, общество. 2022. № 4. С. 43–47.
7. Безрукова А.А., Скворцов К.В. Государственная поддержка малого бизнеса: реалии современного мира в условиях выдвигаемых санкций. Общество: политика, экономика, право. 2024. № 2 (127). С. 66–72.
8. Соколинская Н.Э. Федеральная программа кредитования МСП: новые возможности, перспективы и надежды. Самоуправление. 2022. № 5 (133). С. 72–75.
9. Янченко А.Ю., Ляшенко Е.А. Доступность государственной поддержки для малого бизнеса и осведомленность о ней малых предприятий. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2024. Т.23. № 1. С. 75–82.

References

1. Honchev M.A. Institutional conditions for the development of small business in the context of sanctions. Financial markets and banks. 2022. No. 6. pp. 42–48.
2. Tyupin G.S. Parallel imports. A temporary measure or a full-fledged institution of foreign trade? Russian Foreign Economic Bulletin. 2023. No. 10. – [Electronic resource] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/parallelnyy-import-vremennaya-mera-i-polnotsennyy-institut-vneshney-torgovli> (date of access: 10.03.2025).
3. Sibekova A.R. Small and medium-sized businesses in Russia under sanctions. Economy and business: theory and practice. 2022. No. 4–2. – [Electronic resource] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/malyy-i-sredniy-biznes-rossii-v-usloviyah-sanktsiy> (date of access: 15.03.2025).
4. Muradova S.A. Support for small and medium-sized businesses under sanctions. Scientific Leader. 2022. No. 27 (72). Pp. 61–63.
5. Savradym V.M., Shulekina E.N. The main areas of support for small and medium-sized businesses in the Russian Federation: organizational and financial aspects. Financial markets and banks. 2022. No. 7. Pp. 18–23.
6. Solovkin O.N., Rodionov A.V. The role of high-tech small and medium-sized businesses in ensuring the economic security of the Russian Federation under sanctions (aspects of the development of the service sector and IT business). The Eurasian space: economy, law, society. 2022. No. 4. Pp. 43–47.
7. Bezrukova A.A., Skvortsov K.V. State support for small businesses: the realities of the modern world in the context of sanctions. Society: politics, economics, law. 2024. No. 2 (127). Pp. 66–72.
8. Sokolinskaya N.E. Federal SME Lending Program: new opportunities, prospects and hopes. Self-management. 2022. No. 5 (133). Pp. 72–75.

²⁰ Янченко А.Ю., Ляшенко Е.А. Доступность государственной поддержки для малого бизнеса и осведомленность о ней малых предприятий. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2024. Т.23. № 1. С. 75–82.

9. Yanchenko A. Yu., Lyashenko E. A. Availability of state support for small businesses and awareness of small enterprises about it. Scientific notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2024. V.23. No. 1. P. 75–82.

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 24.04.2025; одобрена после рецензирования 14.05.2025; принята к публикации 26.05.2025.

The article was submitted 24.04.2025; approved after reviewing 14.05.2025; accepted for publication 26.05.2025.

Путеводитель предпринимателя. Научно-практический журнал. Т. 18, № 3. — М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2025. — 108 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

