



# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Научно-аналитический журнал  
для работников науки, образования,  
бизнеса, промышленности,  
представителей органов власти

**2026**  
**№ 1 (49)**

**ISSN 2312-5535**

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА,

## Actual problems of Economics and Management

2026

№ 1 (49)

ISSN 2312-5535

Научно-аналитический журнал  
для работников науки,  
образования, бизнеса,  
промышленности,  
представителей органов власти

Журнал включен в Перечень  
рецензируемых научных изданий  
распоряжением Минобрнауки  
России от 12 февраля 2019 г. № 21-р

**Журнал публикует статьи  
по научным специальностям  
5.2.3. Региональная и отраслевая  
экономика (экономические науки),  
5.2.6. Менеджмент (экономические  
науки)**

Полная электронная версия журнала  
размещена в системе РИНЦ в открытом  
доступе на платформе eLIBRARY.RU

**Подписной индекс 65036**

### Учредитель:

Саратовский государственный  
технический университет  
имени Гагарина Ю.А.

### Главный редактор:

Яшин Николай Сергеевич

Издается с 2014 г.  
Выходит один раз в квартал  
Март 2026

12+

© Саратовский государственный  
технический университет  
имени Гагарина Ю.А., 2026

Редактор Л.А. Скворцова

Компьютерная верстка Ю.Л. Жупиловой

Редактирование перевода  
на английский язык А.Х. Аскаровой

Адрес издателя и редакции: 410054,

г. Саратов, ул. Политехническая, 77

Телефон: +7 (906) 306-53-41

e-mail: apem@sstu.ru

### РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

**Главный редактор: Яшин Н.С.** – д.э.н., профессор кафедры «Экономика и маркетинг» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

**Заместитель главного редактора: Плотников А.П.** – д.э.н., профессор кафедры «Отраслевое управление и экономическая безопасность» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

### РЕДКОЛЛЕГИЯ:

#### Члены редколлегии:

**Фатеев М.А.** – к.э.н., вице-президент Торгово-промышленной палаты РФ

**Асаул А.Н.** – заслуженный деятель науки РФ, директор АНО «Институт проблем экономического возрождения», д.э.н., профессор кафедры «Экономика строительства и ЖКХ» СПбГАСУ

**Гордашникова О.Ю.** – д.э.н., профессор, главный научный сотрудник Федерального института цифровой трансформации в сфере образования

**Ксенофонтова Т.Ю.** – д.э.н., профессор кафедры государственного и муниципального управления Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина

**Одинцова Т. Н.** – д.э.н., профессор кафедры «Производственный менеджмент» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

**Пчелинцева И.Н.** – д.э.н., профессор кафедры менеджмента и маркетинга Саратовского национального исследовательского государственного университета имени Н.Г. Чернышевского

**Резник С.Д.** – заслуженный деятель науки РФ, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент» ПГУАиС

**Санкова Л.В.** – д.э.н., заведующий кафедрой «Экономика и маркетинг» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

**Трегубов В.Н.** – д.э.н., профессор кафедры «Производственный менеджмент» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

**Гримашевич О.Н.** – д.э.н., профессор кафедры «Производственный менеджмент» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

**Яшин С.Н.** – академик РАЕН, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент и государственное управление» НИНГУ имени Н.И. Лобачевского

**Мызрова О.А.** – д.э.н., профессор кафедры «Отраслевое управление и экономическая безопасность» СГТУ имени Гагарина Ю.А.

**(ответственный секретарь)**

Подписано в печать 25.03.2026      Дата выхода в свет 31.03.2026

Формат 60×84 1/8      Бум. офсет.      Усл. печ. л. 16,75

Уч. изд. л. 10,0

Тираж 1000 экз.      Заказ 8      Цена свободная

Отпечатано в Издательстве СГТУ имени Гагарина Ю.А.

410054, г. Саратов, ул. Политехническая, 77

e-mail: izdat@sstu.ru

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС 77-56495

выдано Роскомнадзором от 24.12.2013

# ACTUAL PROBLEMS of Economics and Management

---

2026

№ 1 (49)

ISSN 2312-5535

Actual Problems of Economics and Management is a quarterly journal edited for scholars, educators, entrepreneurs, factory workers, and public authorities

---

The journal is included in the List of reviewed scientific publications by order of the Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation since February 12, 2019 № 21-r

Publisher and Editorial Address: 410054, Saratov, 77 Politekhnikeskaya Str.

Phone: +7 (906) 306-53-41  
e-mail: apem@sstu.ru

**The journal publishes scientific articles on Economics**

**5.2.3. Regional and sectoral economics (economic sciences)**

**5.2.6. Management (economic sciences)**

eLIBRARY.RU

**Subscription index 65036**

---

## Constitutor

Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

---

## Editor in Chief:

Nikolay S. Yashin

March, 2026

---

12+

Published quarterly

© Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, 2026

---

L.A. Skvortsova – Editor

Computer-aided design: Yu.L. Zhupilova

Proof reading: A.Kh. Askarova

## EDITORIAL COUNCIL

**Editor in Chief: N.S. Yashin** – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Economics and Marketing, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

**Assistant to the Editor in Chief: A.P. Plotnikov** – Dr. Sc. (Economics), Professor, Sectoral management and economic security Department, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

## EDITORIAL BOARD

### Co-Editors:

**M.A. Fateev** – PhD (Economics), vice-President, Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation

**A.N. Asaul** – Honoured Science Worker of the Russian Federation, Director: Institute of Economic Recovery Problems, Dr. Sc. (Economics), Professor, Construction and Housing-Communal Services Economics Department, Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering

**O.Yu. Gordashnikova** – Dr. Sc. (Economics), Professor, Chief Researcher, *Federal Institute for digital transformation in education*

**T.Yu. Ksenofontova** – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Public and Municipal Administration Pushkin Leningrad State University

**T.N. Odintsova** – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Industrial Management, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

**I.N. Pchelintseva** – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Management and Marketing, Saratov National Research State University named after N.G. Chernyshevsky

**S.D. Reznik** – Honoured Science Worker of the Russian Federation, Dr. Sc. (Economics), Professor, Head: Department of Management, Penza State University of Architecture and Civil Engineering

**L.V. Sankova** – Dr. Sc. (Economics), Professor, Head: Department of Economics and Marketing, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

**V.N. Tregubov** – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Industrial Management, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov

**S.N. Yashin** – Dr. Sc. (Economics), Professor, Head: Department of Management and Public Administration, Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

**O.A. Myzrova** – Dr. Sc. (Economics), Professor, Department of Industry Management and Economic Security, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov – **Secretary: Editorial Board**

Print date: 25.03.2026      Date of publication 31.03.2026

Paper size: 60×84 1/8      Offset-Print.

Conventional printed sheet 16,75

Publication base sheet 10,0      Circulation: 1000 printed copies      Order 8

Subscription and individual copies: open rates. Published by SSTU Publishing 410054 Saratov, 77 Politekhnikeskaya Str.

e-mail: izdat@sstu.ru

The certificate of media source registration: ПИ № ФС 77-56495

Issued by Roscomnadzor 24.12.2013

# СОДЕРЖАНИЕ

---

## **РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА**

---

<b>Александрова Л.Ю.</b> Иммуниетет бренда: факторы влияния на его адаптацию к рыночным условиям.....	5
<b>Быкова М.Л.</b> Анализ сбалансированности научно-инновационного развития территорий на примере субъектов Приволжского федерального округа.....	17
<b>Дуболазова Ю.А., Авраменко Е.В., Киба А.В.</b> Материнский капитал в России: оценка демографической эффективности и пределы стимулирующей политики.....	28
<b>Манохина Н.В., Садыкова Т.М.</b> Стратегии развития искусственного интеллекта: дихотомия глобального и национального контента .....	40
<b>Овчинников А.В.</b> Анализ амортизационной способности китайских автомобилей на вторичном автомобильном рынке России.....	53
<b>Юсупова О.А., Виниченко В.А.</b> О механизмах поддержки отечественного автопрома .....	64
<b>Янцукевич-Ушакова О.Е.</b> Спортивный кластер горнолыжных видов спорта: понятие, типология и роль в региональном развитии .....	76

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

---

<b>Ульянова С.А., Пестунова Г.Б., Гумеров А.В.</b> Многокритериальная модель аллокации талантов с учетом карьерной и мотивационной совместимости.....	90
<b>Шаповалов М.И.</b> Эволюция маркетингового управления: современные особенности в условиях цифровой трансформации.....	102
<b>Шпак П.С.</b> Концепция цифровой платформы управления экономикой страны.....	116

# CONTENTS

---

## ***REGIONAL AND SECTORAL ECONOMICS***

---

<b>Alexandrova L.Yu.</b> Brand immunity: influencing factors to adapt it to market conditions .....	5
<b>Bykova M.L.</b> Analysis of the balance of scientific and innovative development of territories in the context of subjects of the Volga federal district .....	17
<b>Dubolazova Yu.A., Avramenko E.V., Kiba A.V.</b> Maternity capital in Russia: assessment demographic effectiveness and limits of incentive policy .....	28
<b>Manokhina N.V., Sadykova T.M.</b> Artificial intelligence development strategies: the dichot- omy of global and national contents .....	40
<b>Ovchinnikov A.V.</b> Depreciation analysis of Chinese cars in the Russian used car market .....	53
<b>Yusupova O.A., Vinichenko V.A.</b> Support mechanisms for the domestic automotive industry .....	64
<b>Yantsukevich-Ushakova O.E.</b> Sports cluster of alpine skiing: conceptual definition, typology and role in regional development .....	76

## ***MANAGEMENT***

---

<b>Ulyanova S.A., Pestunova G.B., Gumerov A.V.</b> A multicriterial talent allocation model incorporating career and motivational compatibility .....	90
<b>Shapovalov M.I.</b> Evolution of marketing management: current features in the context of digital transformation .....	102
<b>Shpak P.S.</b> The concept of a digital platform for managing the country's economy .....	116

## **РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА**

---

УДК 339.1, 659.1

Л.Ю. Александрова

### **ИММУНИТЕТ БРЕНДА: ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА ЕГО АДАПТАЦИЮ К РЫНОЧНЫМ УСЛОВИЯМ**

L.Yu. Alexandrova

### **BRAND IMMUNITY: INFLUENCING FACTORS TO ADAPT IT TO MARKET CONDITIONS**

В современных социально-экономических условиях бренды оказываются перед выбором: рисковать стагнацией, оставаясь верными своим традициям, или быть гибкими, постоянно адаптируясь к новым реалиям. Вторым вариантом выбирают компании, которые не «ломаются» под натиском внешних изменений, а используют их в качестве трамплина для роста и устойчивого развития. Целью исследования является выявление факторов влияния на адаптацию бренда к рыночным условиям и обоснование необходимости их учета для формирования / укрепления иммунитета бренда. Достижению цели способствовали методы системного подхода и теоретического анализа, устного и письменного опроса. Их применение позволило решить проблему выбора бренда между стабильностью (для этого были установлены условия его отказа от полной адаптации к динамичной среде) и изменениями (для этого были обозначены и ранжированы их причины и факторы), раскрыть факторы влияния на адаптивные способности бренда. Исследование базируется на основных положениях маркетинга, опирается на труды ученых по вопросам продвижения бренда.

*Ключевые слова:* маркетинг, рыночные условия, продвижение, бренд, иммунитет бренда, адаптация бренда, факторы влияния

In modern socio-economic conditions brands are facing a range of strategic alternatives: risk stagnation and remaining true to traditions, or being flexible and constantly adapting to new realities. The second option is chosen by the companies which do not give up under the pressure of external changes, but rather use them as a starting point to growth and sustainable development. The research is aimed to identify the factors affecting brand adaptation for new market conditions and substantiate their relevance in order to build/strengthen brand immunity. Achievement of the goal has been facilitated by the methods of a systematic approach and theoretical analysis, oral and written questioning. Their application made it possible to solve the problem of choosing a brand between stability (in this regard, conditions for its refusal to fully adapt to a dynamic environment have been determined) and changes (for this purpose, their valid reasons and factors have been identified and ranked), and factors affecting brand adaptive abilities have been revealed. The research is based on fundamental principles of marketing, and relies on the studies relating the issues of brand promotion.

*Keywords:* marketing, market conditions, promotion, brand, brand immunity, brand adaptation, influencing factors

## **Введение**

Современная бизнес-среда нестабильна. Она отличается высокой динамичностью и сложностью, что требует учета многих факторов (изменения в законодательстве, социальных тенденциях и технологиях, экономическая нестабильность и ценовая конкуренция, др.), постоянной адаптации и внедрения инновационных решений. «Результаты средовых изменений могут стать для организации драматичными и конструктивными» [1, с. 1266].

В таком стремительном потоке бренд, актуальный и имеющий устойчивые позиции на рынке в недалеком прошлом, в современных условиях часто оказывается перед дилеммой: стагнировать или адаптироваться.

На первый взгляд, ответ однозначен: бренд с историей должен учитывать изменения потребностей своей целевой аудитории. С другой стороны, есть ситуации, когда бренд осознанно отказывается от полной адаптации к изменению вкусов потребителей. Это возможно при узкой нише рынка, высоком уровне эмоциональной привязанности и высокой уникальности продукта (традиционные русские блюда, например, блины, остаются популярными благодаря своему оригинальному вкусу и истории), др.

Задачи исследования:

- раскрыть сущность и характеристику адаптации и стагнации бренда;
- привести примеры адаптивных брендов;
- выявить и ранжировать факторы их успешной адаптации к изменяющейся рыночной среде по степени значимости и действенности;
- пояснить факторы влияния на адаптивные способности бренда: (Хит-3) + (Т-ESP);
- обосновать необходимость формирования/укрепления «иммунитета бренда», то есть его способности усиливать позитивные последствия и противостоять негативным последствиям влияния рыночных факторов через адаптацию к ним при сохранении ключевых ценностей и лояльности аудитории.

Теоретические и эмпирические методы позволили решить поставленные задачи.

## **Теоретический анализ**

Исследования бренда и вопросов его построения активно ведутся с 1970-х годов. За полвека они прошли путь от упрощенного понимания его как продуктового атрибута, инструмента дифференциации и позиционирования [2] до признания его ценным динамичным активом, влияющим на финансовые потоки компании [3]. Как эволюционирующая категория, существующая на пересечении стратегии компании и восприятия потребителей, бренд отражает глубокие изменения в обществе; как практический инструмент продвижения, он становится частью культуры, важным условием повышения эффективности маркетинговых инвестиций, платформой усиления уникального конкурентного преимущества компании и драйвером ее устойчивого развития.

«Бренд – есть способ формирования идентичности своего бизнеса, в основе которого лежат базовые ценности компании, также можно сказать, что это форма донесения информации об организации до заинтересованных сторон» [4, с. 95]. «Очевидно, что бренд имеет стратегическое значение для компании, помогая создавать долгосрочную ценность, привлекать клиентов и развивать бизнес» [5, с. 110].

Двойственность его маркетинговой природы определяется тем, что он:

- интегрирует потребительские ожидания и экономическую ценность (сочетает социальные и экономические выгоды);
- является активом консервативным (проявляется в необходимости сохранения ядра идентичности и базовых ассоциаций, поддержания сложившихся традиций и стабильности элементов бренда, его узнаваемости и предсказуемости) и пластичным вариативным (проявляется в способности эволюционировать, создавать различную ценность для разных аудиторий и в разных контекстах, создавать новую ценность). Их баланс выражается в том, что изменения должны сохранять связь с консервативным ядром, а не «ломать» устоявшиеся пред-

ставления о бренде. Решение о приспособлении к меняющимся условиям должно приниматься взвешенно, с учетом его уникальных особенностей, структуры рынка и поведения потребителей.

Многие ученые внесли свой вклад в эту область. Например, труды Дэвида Аакера по расширению бренда демонстрируют понимание необходимости его соответствия требованиям времени [6]. Разработанная Кевин Лэйн Келлер модель является процессом, требующим постоянной «подпитки» и адаптации бренда для достижения глубокой связи с потребителем [7]. Работы Эрика Йохимстона посвящены построению гибких структур бренда, отвечающих изменениям в продуктовом портфеле компании и рыночной стратегии [8].

Однако в трудах зарубежных [2; 6; 7; 13] и отечественных [3; 5; 8; 15] исследователей не определена значимость влияния внутренних и внешних факторов среды на адаптивные способности, не раскрыта динамика их взаимодействия с ядром бренда, не раскрыта проблема выбора бренда между, одной стороны, сохранением стабильности и поддержанием устойчивых отношений с потребителями, что требует исследования условий стагнации бренда; другой – его изменением для обеспечения выживаемости, что вызывает необходимость изучения причин адаптации бренда к рыночным условиям.

В табл. 1 раскрыта эта маркетинговая дилемма.

Таблица 1 – Выбор бренда между стабильностью и изменениями, сохранением традиций и инновационными решениями

Выбор бренда			
Адаптация (динамика, изменения), ее причины		Стагнация (статика, стабильность), ее условия	
Сущность	Характеристика	Сущность	Характеристика
Поддержание лояльности клиентов	Клиенты «привыкают» к бренду, уровню качества и сервиса. Игнорирование изменений предпочтений потребителей может привести к потере части аудитории	Высокий уровень эмоциональной привязанности	Когда бренд вызывает сильные эмоции и ассоциации у пользователей, любые радикальные перемены могут вызвать негативную реакцию
Расширение клиентской базы	Адаптируясь под потребности новых покупателей, бренд может привлечь новую аудиторию, сохранив лояльность «старых» клиентов	Высокая уникальность продукта	Некоторые товары специфичны и уникальны настолько, что изменение базовых характеристик приведет к утрате основного смысла бренда
Укрепление имиджа бренда	Покупатели часто выбирают бренды, отражающие их ценности и образ жизни. Компании, способные предложить продукты и/или услуги, соответствующие актуальным тенденциям, укрепляют свою репутацию, повышают доверие аудитории	Узкая ниша рынка	Если товар рассчитан на узкую группу потребителей (чьи интересы устойчивы и постоянны), то адаптация может снизить ценность в глазах постоянных клиентов (премиальные бренды класса люкс сохраняют строгий стиль и консервативность)
Повышение конкурентоспособности	Появляются новые игроки, технологии. Бренд, вовремя адаптируясь к новым условиям, получает преимущество перед приверженцами старых методов	Отсутствие значимой угрозы конкуренции	Если у бренда практически отсутствуют конкуренты, смена предпочтений потребителя может оказаться менее критичной

*Примечание:* составлено автором

Таблица 1 показывает, что выбор бренда основан на понимании и учете условий его стагнации и причин адаптации к внешней среде (поддержание лояльности клиентов, др.).

### Эмпирический анализ

Известным примером успешного приспособления к меняющимся требованиям рынка является компания Coca-Cola. Несмотря на богатое наследие, этот бренд регулярно обновляет упаковку, вводит новые линейки напитков и активно участвует в социальных инициативах. Примеры с приведением причин динамичного развития приведены в табл. 2.

Таблица 2 – Примеры адаптивных брендов

Бренд	Причины адаптации	Активность	Результат адаптации бренда
«Сбер» – бренд, объединяющий банковские и нефинансовые услуги, контролируемые банком [9; 10]	Осознание необходимости трансформации из традиционного банка в технологическую компанию	Масштабные инвестиции в IT-инфраструктуру и разработку новых цифровых сервисов, фокус на улучшении клиентского опыта и социально-ответственной деятельности, персонализация предложений	Рост доли цифровых пользователей, увеличение доходов от небанковских сервисов, создание лояльной экосистемы. Статистика (Россия): число активных пользователей цифровых сервисов Сбера превышает 60 миллионов человек (данные последних 3 лет); доля онлайн-операций стремительно растет; доходы от экосистемы составляют значительную часть общих доходов банка
«Яндекс» – бренд российской транснациональной компании в отрасли информационных технологий [11]	Готовность экспериментировать и инвестировать в новые направления (поиск, почта, такси, доставка еды, беспилотные автомобили, облачные сервисы), постоянный поиск новых решений	Создание новых сервисов, диверсификация бизнеса, географическое расширение, участие в образовательных проектах, внедрение искусственного интеллекта	Становление крупнейшей российской IT-компании с многомиллионной аудиторией, задающей тренды. Статистика (Россия): ежедневная аудитория Яндекс превышает 40 миллионов человек (данные последних лет); доля поиска – доминирующая на российском рынке (более 60%); стабильно высокий рост выручки по всем направлениям бизнеса

Примечание: составлено автором

Информация, представленная в табл. 2, свидетельствует о том, что имеется опыт успешной адаптации брендов, которые смогли трансформироваться, оставаясь актуальными и востребованными в меняющихся условиях.

Например, в декабре 2024 г. число активных ежемесячных пользователей цифровых поверхностей «Сбера» составило 85,5 млн, а частотность ежедневного использования «Сбербанк Онлайн» достигла 54,8 %. В 2024 г. клиенты использовали 188,2 млрд бонусов «СберСпасибо» на покупку товаров и услуг в «Сбере» и партнёрах экосистемы, что на 38 % больше, чем годом ранее [9]. **Чистые процентные доходы** за 9 месяцев 2025 г. выросли на 16,6 % в годовом выражении, до 2,2 трлн руб., на фоне роста объёма работающих активов [10].

Выручка «Яндекса» за III квартал 2025 г. составила 366,1 млрд руб., что соответствует росту на 32 % в годовом исчислении, скорректированный EBITDA достиг 78,1 млрд руб. (рост на 43 % в годовом сравнении) – его доля в выручке увеличилась на 1,5 п.п. до 21,3 %. Новый сегмент «Поисковые сервисы и ИИ» включает направления: «Поиск и портал», «Сервисы объявлений», «Алиса и устройства». Выручка в этом сегменте за III квартал составила 138,5 млрд руб. (+9 % по сравнению с аналогичным периодом 2024 г.) [11].

Раскроем факторы, «подталкивающие» бренд к адаптации к изменяющейся рыночной среде и динамическому развитию, то есть выработке его иммунитета.

Адаптивность бренда – его способность успешно трансформироваться, реагировать на изменения внешней среды и сохранять свою актуальность и привлекательность для потребителей. Успешная адаптация бренда – это результат сложного взаимодействия множества факторов разных уровней. Для более полного их понимания они ранжированы нами по степени значимости. Результаты исследования, проведенного в сентябре 2025 г. в Чебоксарском институте (филиале) АНО ВО Московского гуманитарно-экономического университета были получены методом попарных сравнений (опрос 250 студентов).

Первый ранг – первая группа факторов высшей (очень высокая) степени значимости, высочайший приоритет. Он включает факторы маркетинговой среды на микроуровне, исходящие из внешней среды: потребители и сообщества вокруг бренда, изменяющиеся потребности и поведенческие модели, смена потребительских ценностей и вкусов, др. Лояльные клиенты часто первыми дают обратную связь и готовы поддержать бренд в период трансформации; активное сообщество может стать ценным источником идей и поддержки.

Примеры проявления данных факторов: сдвиги в их предпочтениях (например, от мяса к растительным альтернативам), рост спроса на персонализацию, онлайн-покупки, ценностно-ориентированный выбор, изменение лояльности (готовность пробовать новое, что отражено на рисунке 1 двусторонней стрелкой, объединяющей сектора «Потребители» и «Конкуренты»). В современных условиях потребители чаще выбирают бренды, которые демонстрируют следование принципам социальной ответственности. Рост популярности здорового образа жизни и растительного питания подталкивает бренды продуктов питания к созданию соответствующих линейек. Бренд косметики, переходящий на экологичную упаковку и использующий натуральные ингредиенты, демонстрирует адаптацию к новым ценностям.

Выбор потребителя, выявление динамики изменений потребительских ожиданий и предпочтений, учет этих изменений – драйвер любого бизнеса и бренда. Бренд, не отвечающий этим запросам, теряет свою релевантность и, как следствие, покупателей.

Второй ранг – вторая группа факторов высокой степени значимости, высокий приоритет. Она включает внутренние параметры, которые исходят из самой компании, контролируются ею и формируют ее внутреннюю среду. К их числу относятся внутренние факторы:

– на **макроуровне**: возможности компании, финансовая устойчивость (позволяют финансировать новые проекты, приобретать перспективные технологии или компании), **диверсификация бизнес-модели и портфеля продуктов/услуг** (снижает риски, связанные с падением спроса на отдельный продукт или изменением рыночной ситуации в одной нише).

**Основной фокус внимания – на стратегическом уровне, общей стратегии;**

– на микроуровне: «работающие» бизнес-модели и операционные процессы, **организационная структура и культура, степень готовности к экспериментам** (позволяют оперативно принимать решения, перераспределять ресурсы, запускать новые проекты без длительных согласований) и **открытости новым идеям** (обеспечивает бренд новыми, конкурентоспособными предложениями, отвечающими меняющимся запросам). **Основной фокус внимания – на операционном уровне, команду, процессы.**

Третий ранг – третья группа факторов высокой степени значимости, высокий приоритет. Включает конкурентов, их активность, стратегии, цены, инновации. Конкуренты, как одновременно ограничитель, катализатор и ориентир, не просто создают угрозы. Они «формируют «силовое поле», в котором бренд вынужден «двигаться» и меняться, что напрямую определяет его способность к маневренности. Данный фактор стимулирует бренд к разработке собственных конкурентных преимуществ, поиску новых ниш, повышению качества и уровня сервиса. Например, появление Tesla заставило автогигантов (Volkswagen, Toyota) перестраивать стратегию и ускорять разработку электромобилей.

Несмотря на то, что на практике имеют место различные типы конкурентов (лидеры рынка; агрессивные последователи, «атакующие» ценами и инновациями; нишевые и новые

технологические игроки), все они создают среду, в которой гибкость бренда становится условием выживания.

Обозначенные выше группы – Хит-3 факторов, оказывающих влияние на динамику бренда и его адаптивные способности. На рис. 1 они выделены изумрудным цветом. (Изумруд – минерал, который относится к камням первого порядка; он является символом процветания и силы чувств, символом надежды и возрождения).

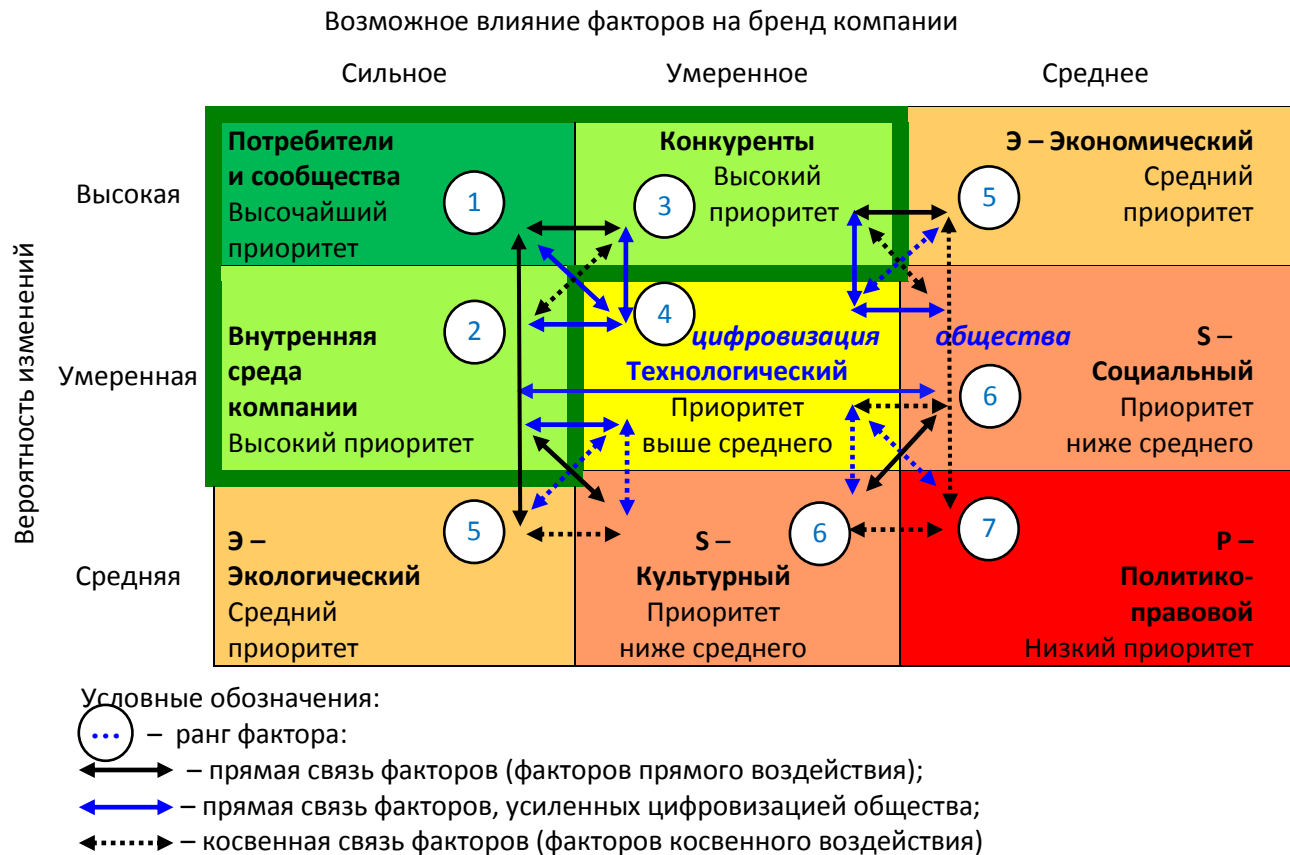


Рис. 1. Матрица приоритетов факторов влияния на адаптивные способности бренда  
Примечание: составлено автором

Как показывает рис. 1, следующие 4 группы по содержанию представляют собой классический вариант PEST-факторов: политико-правовые (P), экономико-экологические (E), социально-культурные (S), технико-технологические (T). Однако результаты их ранжирования по степени значимости для адаптации бренда показали, что политико-правовые аспекты «меняются местами» с технологическими, что преобразует формулу PEST в TESP. Именно T-фактор выходит на первый план. Именно он является «золотой серединой» и «соединяющим мостом» между сокращенной и расширенной версиями «Хит-3».

Четвертый ранг – четвертая группа факторов, значимость и приоритет – выше среднего. Техничко-технологическая группа включает технологические инновации, цифровые технологии. В настоящее время возрастает роль влияния цифровых сервисов на процесс формирования и продвижения бренда [12, с. 93]. Отказ от внедрения новых технологий (искусственный интеллект, большие данные, автоматизация, онлайн-платформы) делает бренд менее эффективным, дорогим в производстве и непривлекательным для современной аудитории. Бренд, не использующий цифровые инструменты, теряет связь с аудиторией.

Пятый ранг – пятая группа факторов, средняя значимость и средний приоритет. Экономическая группа объединяет сложившуюся экономическую ситуацию, колебания курсов валют, уровень инфляции, с одной стороны, давление со стороны конкурентов (появление но-

вых, более гибких игроков на рынке, их инновационные решения по развитию бренда), с другой стороны – все это требует пересмотра ценовой политики, стратегий ценообразования, ассортимента товаров и услуг, а также появление более бюджетных линеек. Например, успех Сбера и Яндекса как технологических экосистем вынудил другие банки и IT-компании активнее развивать свои цифровые сервисы.

Экономико-экологические факторы – сложный комплекс взаимосвязанных аспектов, которые одновременно касаются экономической целесообразности маркетинговой активности и последствий воздействия на окружающую среду. Растущий спрос со стороны потребителей, обеспокоенных экопроблемами, подталкивает компании к:

- трансформации производственного цикла, связанной с переработкой внутренних отходов и повторным использованием уже отработанных ресурсов;
- внедрению технологий производства упаковки, сокращающих потребление ресурсов и количество отходов (энергосберегающие и ресурсосберегающие ресурсы) [13];
- созданию и продвижению экологически чистых продуктов;
- участию в проводимых экологических кампаниях и акциях. Например, Н&М предлагает программу по сбору старой одежды для переработки, а Соса-Сола участвует в кампаниях по очистке водоёмов и утилизации пластиковых отходов;
- запуску программ и инициатив по охране окружающей среды (посадка деревьев, уборка мусора и др.).

Разработка стратегии, направленной на демонстрацию приверженности бренда компании сохранению окружающей среды, а также реализация стратегии развития в сторону устойчивости бренда позволяет получать репутационные и финансовые выгоды. Ключевое понятие «стратегия» говорит о том, что экологический брендинг – это не разовая акция и не кратковременная инициатива. Он является частью общей философии компании. Точки соприкосновения и зоны пересечения бренда и экологии, безусловно, затратные. Однако есть другая мощная позитивная сторона их взаимодействия: новые возможности для PR-активностей бренда.

Таким образом если ХИТ-3 факторов влияния – ПК<sup>2</sup> (Потребители – Компания – Конкуренты), то расширенная версия «факторных хитов» включает дополнительно технологический и экономико-экологический аспекты (рис. 2).



Рис. 2. Ранжирование факторов влияния на адаптивные способности бренда: (Хит-3) + (Т-ESP)

Примечание: составлено автором

Из рис. 2 видим, что 6 и 7 ранги – PS (не постскрипtum). Это политико-правовые (P) и социально-культурные (S) факторы. По результатам проведенного исследования степень их значимости низкая и ниже среднего (7 и 6 ранги).

S-факторы включают социальные, культурные, демографические изменения. Они формируют «ментальный ландшафт», в котором существует бренд. Изменение общественных ценностей (толерантность, инклюзивность, социальная ответственность) требует от него соответствующей системы коммуникаций и действий. Старение населения, миграция (адаптация под нужды мигрантов), изменение структуры семей и их потребительских паттернов также влияет на спрос на определенные продукты и услуги.

R-факторы включают регуляторные изменения, новые законы, стандарты, требования, которые могут потребовать модификации маркетинговой деятельности. Политические факторы создают «правила игры» для бизнеса; политические тренды (протестные движения) могут привести к бойкотам брендов, которые воспринимаются как «чужие»/не соответствующие текущей политической повестке; политические решения могут напрямую влиять на возможность бренда выходить на новые рынки. Однако с позиции их влияния на бренд компании, они оказались на 7-м месте.

Ответим на вопросы «Почему» и «Всегда ли их влияние является минимальным».

Значимость политического факторы зависит от отрасли, географии, масштаба бренда, конкретной ситуации. Тем не менее есть ряд причин, по которым в определенных контекстах политические факторы могут оказаться менее оперативными и действенными.

Во-первых, это специфика влияния на отрасль. T-факторы революционизируют многие отрасли (медиа, розничная торговля), Э-факторы влияют на все отрасли, особенно на наиболее чувствительные к покупательской способности (предметы роскоши, туризм). Влияние R-факторов может быть избирательным. Например, изменения в законодательстве о здравоохранении повлияют на фармацевтические компании, но могут иметь минимально прямое воздействие на бренд детских игрушек.

Во-вторых, скорость влияния, отложенность во времени. Новая технология моментально меняет правила бизнеса, что позволяет говорить о прямом, «мгновенном» влиянии T-фактора на гибкость бренда. Влияние Э-фактора немедленное и ощутимое: бренд должен оперативно адаптировать свой комплекс маркетинга (ассортимент, ценовая политика, каналы сбыта, маркетинговые сообщения) под изменения покупательской способности, уровень инфляции, колебания валютных курсов и др. Политические изменения часто требуют больше времени для имплементации, оценки последствий и реакции со стороны бизнеса. Процессы адаптации бренда к ним могут быть многоступенчатыми, требовать более сложного анализа и, как следствие, более медленными.

В-третьих, уровень контроля. Компания может сама инвестировать в новые технологии, создавать инновации, тем самым влиять на технологический ландшафт. Бренд может оказывать влияние на спрос через ценовую политику и программу лояльности. Но, даже с учетом возможности эффективной организации GR-деятельности и лоббирования, бренд: во-первых, чаще всего является объектом политических решений, а не их субъектом; во-вторых, вынужден адаптироваться к внешним политическим условиям, а не формировать их.

В-четвертых, предсказуемость. Часто можно предсказать развитие технологий, их потенциал и влияние на индустрию. Существует множество экономических индикаторов и моделей, позволяющих прогнозировать изменения, хотя не всегда точно. Менее предсказуемыми являются политические факторы, что затрудняет планирование и адаптацию.

### **Результаты исследований**

Обозначенные причины низкого ранга политических факторов не являются обоснованием приуменьшения их значимости. Эта группа факторов имеет достойное место и отражение на рис. 1 и 2. Она анализируется с учетом актуальности вопросов правового обеспечения бренда, в проекции влияния на его адаптивные способности и в рамках проведенного нами исследования.

Его результаты демонстрируют важность сохранения основного принципа маркетинга, возвращения к его основам – потребителю. «Бренд должен инвестировать в инновации, ко-

торые учитывают текущие социально-экономические и политические реалии, чтобы оставаться на одной волне с потребителями... Бренды должны оставаться на связи с потребителями, предлагая уникальные ценности, которые выделяют их на фоне конкурентов, чтобы поддерживать лояльность и рост» [14].

Эти требования – сила и запас прочности, устойчивость к кризисам и основа обеспечения защищенности бренда, то есть его иммунитета. На наш взгляд, данный термин, обозначающий в медицинской практике «освобождение от болезни», может использоваться применительно к бренду для описания устойчивости компании к внутренним и внешним кризисам, изменения внутренних (2 ранг) и внешних факторов на микро (ранги 1 и 3) и макроуровнях (ранги 4-7). В качестве «антител», защищающих бренд, можно рассматривать лояльность потребителей, накопленный «кредит доверия» от аудитории и партнеров.

Иммунитет бренда – это не только результат выявления, совокупного анализа и учета факторов влияния на его адаптацию к рыночным условиям, необходимый для разработки и реализации оптимальной стратегии бренда, стратегии его усиления. Это его способность:

– противостоять негативным последствиям влияния данных факторов («смягчать» их) через адаптацию к ним при сохранении ключевых ценностей и лояльности аудитории (ранг 1);

– к регенерации, то есть восстановлению и росту после преодоления кризиса через системное управление внутренними ресурсами компании. К их числу можно отнести материально-технические и информационно-коммуникативные, финансовые и человеческие, визуальные (узнаваемый логотип, цветовая палитра, фирменный стиль, др.) и эмоциональные (возникающие под влияние восприятия бренда эмоции потребителей, например, радости и восхищения, уверенности и уважения, спокойствия и симпатии, др.) ресурсы. Последние представляют собой «мягкие» активы. Они усиливаются в группе, превращая индивидуальную эмоциональную связь в коллективную идентичность. Они поддерживают и поддерживаются другими типами ресурсов, создавая положительный синергетический эффект.

### **Заключение (основные выводы и рекомендации)**

Одним из факторов повышения рыночной стоимости бренда является «его способность предвидеть турбулентность окружающей среды и адаптироваться к ней путем изменения своей стратегии для получения конкурентного преимущества» [15, с. 30]. Управление брендом требует «мониторинга рынка и потребностей потребителей, адаптации стратегии бренда к изменяющимся условиям, а также гибкости и творчества в принятии решений» [16, с. 102]. Элементами такой гибкости являются прогнозирование изменения и влияния факторов рыночной среды на бренд, корректировка ценностного предложения и оптимизация каналов коммуникации по результатам проведенного факторного анализа и оценки рыночных трендов.

Сравнение силы влияния технологических, экономико-экологических, социально-культурных и политико-правовых факторов – это вопрос степени и скорости воздействия на бренд компании в каждом конкретном случае. Как было отмечено выше, Т- и Э-факторы часто оказывают более прямое и быстрое воздействие на потребительский спрос, что делает адаптацию бренда к ним более действенной и измеримой. П-факторы могут действовать более опосредованно и медленнее, но при этом оказывать глубокое трансформирующее воздействие, особенно в отраслях, сильно зависящих от регулирования или в условиях геополитической нестабильности. Анализируемые факторы взаимосвязаны. Например, рост экологического сознания (социально-культурный фактор) может привести к ужесточению экологического законодательства (политический фактор). Изменения в налоговой политике могут увеличить операционные расходы компании, а защитные меры – ограничить доступ на рынок.

Бренд, ориентированный на сохранение актуальности, должен находиться в динамике; амплитуда его изменений зависит от внешних и внутренних (внутренняя гибкость корпоративной культуры, ресурсные условия, др.) условий. Таким образом, бренд должен проводить

двойную диагностику: внешней среды для понимания необходимости изменений; внутренних условий для определения их допустимой и реализуемой амплитуды.

**Адаптация бренда** особенно важна в условиях глобализации, когда компании выходят на международные рынки. В данном случае необходимо учитывать культурные особенности разных стран. Однако это не значит, что нужно «слепо бросаться» за каждым новым трендом. Адаптация – это осознанный, экономически обоснованный процесс, требующий постоянного мониторинга, гибкости стратегии и открытости к новому, аутентичности (адаптация должна быть искренней и соответствовать ценностям бренда) и инвестиций (финансовых, человеческих).

Решение о приспособлении в меняющихся условиях должно приниматься взвешенно, учитывая уникальные особенности бренда, структуру рынка и поведение потребителей. Иногда даже «небольшие шаги» навстречу изменениям могут сохранить баланс между традициями и новыми возможностями роста.

Балансируя между традициями и новаторством при обязательной диагностике факторов влияния на адаптацию к рыночным условиям, бренд:

- закладывает фундамент долгосрочной конкурентоспособности компании;
- становится «живой» жизнестойкой системой, способной к регенерации и росту в динамичной маркетинговой среде;
- формирует «иммунитет» к рыночной турбулентности.

#### Список источников

1. Александрова Л.Ю. Ресурсный подход к анализу конкурентной среды организации // Наука в современных условиях: от идеи до внедрения: материалы Национальной науч.-практ. конф. с междунар. участием, посвященной 80-летию Ульяновского государственного аграрного университета имени П.А. Столыпина. Ульяновск: Ульяновский государственный аграрный университет им. П.А. Столыпина, 2022. С. 1266-1272.
2. Траут Д., Райс Э. Позиционирование: битва за умы: пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2025. 320 с.
3. Котляров И.Д. Бренд как актив фирмы: опыт теоретического анализа // Компетентность. 2011. № 4-5 (85-86). С. 48-56.
4. Илюхина Л.А. Анализ внешних и внутренних факторов, определяющих HR-бренд компании «Далимо» // Проблемы развития предприятий: теория и практика. 2022. № 1-1. С. 95-100.
5. Салистая А.Р. Бренд-менеджмент компаний: стратегический подход // Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост: материалы XXIV Междунар. науч. конф. молодых учёных и студентов. Донецк: Донецкий национальный университет, 2023. С. 109-111.
6. Аакер Д. Аакер о брендинге. 20 принципов достижения успеха [пер.: Е.Р. Тихомирова]. Москва: Эксмо, 2016. 255 с.
7. Келлер К.Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом; [пер.: Л.В. Герасимчук и др.]. 2-е изд. Москва [и др.]: Вильямс, 2005. 697 с.
8. Фейлинг Т.Б., Каткова Т.В., Третьяк В.В. Современный брендинг: учеб. пособие. Ч. 1. Санкт-Петербург: РГГМУ, 2022. 178 с.
9. Сокращенные результаты ПАО Сбербанк по РПБУ за 12М 2024 года. URL: [https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/under\\_ras\\_for\\_december\\_12m2024](https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/under_ras_for_december_12m2024) (дата обращения: 11.11.2025).
10. Отчет Сбербанка за 9 месяцев 2025. URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/otchet-sberbanka-za-9-mesiatsev-2025> (дата обращения: 12.11.2025).
11. «Яндекс» объединил направления поиска и ИИ: выручка подскочила на 32 %, а прибыль – на 43 %. URL: <https://3dnews.ru/1131562/yandeks-obedinil-napravleniya-poiska-i-ii-viruchka-podskochila-na-32-a-pribil-na-43-> (дата обращения: 15.11.2025).

12. Вейс Ю.В, Зайдуллина Л.М. Использование цифровых инструментов для развития бренда // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 12-1 (82). С. 93-99.

13. Approaches to Solving the Existing Problems in Green Logistics / L.Yu. Alexandrova, O.F. Kireeva, E.V. Krasilnikova et al. // Frontier Information Technology and Systems Research in Cooperative Economics. Vol. 316. Cham: Studies in Systems, Decision and Control, 2021. P. 857-868.

14. Брендам необходимо адаптироваться к изменяющемуся экономическому ландшафту в 2025 году, утверждают маркетологи. URL: <https://www.appercase.ru/news/43980> (дата обращения: 11.10.2025).

15. Реакция бренда академического мира на турбулентность окружающей среды / С.В. Баженов, Е.Ю. Баженова, Д.В. Абросимов, Н.И. Чернобровкина // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Т. 11. № 12-1. С. 29-50.

16. Веремчук В.И., Григорьев Н.Ю. Бренд-менеджмент как вид управленческой деятельности // Социально-политические науки. 2024. Т. 14. № 1. С. 102-106.

## References

1. Aleksandrova L.Yu. Resursny`j podxod k analizu konkurentnoj sredy` organizacii [A resource-based approach to analyzing an organization's competitive environment] // Nauka v sovremenny`x usloviyax: ot idei do vnedreniya: materialy` Nacional`noj nauch.-prakt. konf. s mezhdunar. uchastiem, posvyashhennoj 80-letiyu Ul`yanovskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta imeni P.A. Stoly`pina. Ul`yanovsk: Ul`yanovskij gosudarstvenny`j agrarny`j universitet im. P.A. Stoly`pina, 2022. P. 1266-1272 (in Russian).

2. Traut D., Rajs E`. Pozicionirovanie: bitva za umy` [Positioning: the battle for minds]: per. s angl. Sankt-Peterburg: Piter, 2025. 320 s. (in Russian).

3. Kotlyarov I.D. Brend kak aktiv firmy`: opyt` teoreticheskogo analiza [Brand as a Company's Asset: A Theoretical Analysis] // Kompetentnost`. 2011. № 4-5 (85-86). P. 48-56 (in Russian).

4. Ilyuxina L.A. Analiz vneshnix i vnutrennix faktorov, opredelyayushhix HR-brend kompanii «Dalimo» [Analysis of external and internal factors that determine the HR brand of Dalimo] // Problemy` razvitiya predpriyatij: teoriya i praktika. 2022. № 1-1. P. 95-100 (in Russian).

5. Salistaya A.R. Brend-menedzhment kompanij: strategicheskij podxod [Brand Management for Companies: A Strategic Approach] // Upravlenie razvitiem social`no-e`konomicheskix sistem: globalizaciya, predprinimatel`stvo, ustojchivy`j e`konomicheskij rost: materialy` XXIV Mezhdunar. nauch. konf. molody`x uchyony`x i studentov. Doneczk: Doneczkij nacional`ny`j universitet, 2023. P. 109-111 (in Russian).

6. Aaker D. Aaker o brendinge. 20 principov dostizheniya uspeha [Aaker on branding. 20 principles for success] / Per.: E.R. Tixomirova]. Moskva: E`ksmo, 2016. 255 s. (in Russian).

7. Keller K.L. Strategicheskij brend-menedzhment: sozdanie, ocenka i upravlenie marochny`m kapitalom [Strategic Brand Management: Creating, Evaluating, and Managing Brand Equity] / Per. L.V. Gerasimchuk i dr.]. 2-e izd. Moskva [i dr.]: Vil`yams, 2005. 697 s. (in Russian).

8. Fejling T.B., Katkova T.V., Tret`yak V.V. Sovremenny`j brending: ucheb. posobie Ch. 1 [Modern Branding. Part 1: A Tutorial]. Sankt-Peterburg: RGGMU, 2022. 178 s. (in Russian).

9. Sokrashhenny`e rezul`taty` PAO Sberbank po RPBU za 12M 2024 goda [Reduced results of Sberbank PJSC under RAS for 12M 2024]. URL: [https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/under\\_ras\\_for\\_december\\_12m2024](https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/under_ras_for_december_12m2024). (data obrashheniya: 11.11.2025) (in Russian).

10. Otchet Sberbanka za 9 mesyacev 2025. [Sberbank's Report for the 9 Months of 2025]. URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/otchet-sberbanka-za-9-mesiatsev-2025> (data obrashheniya: 12.11.2025) (in Russian).

11. «Yandeks» ob`edinil napravleniya poiska i II: vy`ruchka podskochila na 32 %, a priby`l` – na 43 %. [Yandex merged its search and AI divisions, resulting in a 32% increase in rev-

enue and a 43 % increase in profit]. URL: <https://3dnews.ru/1131562/yandeks-obedinil-napravleniya-poiska-i-ii-viruchka-podskochila-na-32-a-pribil-na-43-> (data obrashheniya: 15.11.2025) (in Russian).

12. Vejs Yu.V, Zajdullina L.M. Ispol`zovanie cifrovyy`x instrumentov dlya razvitiya brenda [Using digital tools for brand development] // E`konomika i biznes: teoriya i praktika. 2021. № 12-1 (82). P. 93-99 (in Russian).

13. Approaches to Solving the Existing Problems in Green Logistics / L.Y. Alexandrova, O.F. Kireeva, E.V. Krasilnikova [et al.] // Frontier Information Technology and Systems Research in Cooperative Economics. Vol. 316. Cham: Studies in Systems, Decision and Control, 2021. P. 857-868.

14. Brendam neobходимо adaptirovat`sya k izmenyayushhemusya e`konomicheskomu landshaftu v 2025 godu, utverzhdaiut marketologi. [According to marketers, brands need to adapt to the changing economic landscape in 2025]. URL: <https://www.appercase.ru/news/43980> (data obrashheniya: 11.10.2025) (in Russian).

15. Reakciya brenda akademicheskogo mira na turbulentnost` okruzhayushhej sredy` [The academic world's brand response to environmental turbulence] / S.V. Bazhenov, E.Yu. Bazhenova, D.V. Abrosimov, N.I. Chernobrovkina // E`konomika: vchera, segodnya, zavtra. 2021. T. 11. № 12-1. P. 29-50 (in Russian).

16. Veremchuk V.I., Grigor`ev N.Yu. Brend-menedzhment kak vid upravlencheskoj deyatel`nosti [Brand management as a type of management activity] // Social`no-politicheskie nauki. 2024. Vol. 14. № 1. P. 102-106 (in Russian).

**Людмила Юрьевна Александрова**

кандидат педагогических наук, доцент  
кафедры «Экономика и менеджмент»,  
Чебоксарский институт (филиал)  
Московского гуманитарно-  
экономического университета,  
Чебоксары, Россия  
E-mail: [ljudmila.a1exandrova@yandex.ru](mailto:ljudmila.a1exandrova@yandex.ru)

**Lyudmila Yu. Alexandrova**

ORCID ID: 0000-0001-7522-7996  
PhD in Education, Associate Professor,  
Department of Economics and Management,  
Cheboksary Institute (branch) of the Moscow  
University of Humanities and Economics,  
Cheboksary, Russia  
E-mail: [ljudmila.a1exandrova@yandex.ru](mailto:ljudmila.a1exandrova@yandex.ru)

---

Образец для цитирования:

*Александрова Л.Ю.* Иммуниет бренда: факторы влияния на его адаптацию к рыночным условиям // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2026. № 1 (49). С. 5-16.

Cite this article as:

*Alexandrova L.Yu.* Brand immunity: influencing factors to adapt it to market conditions // Actual Problems of Economics and Management. 2026. № 1(49). P. 5-16 (in Russian).

---

Статья поступила в редакцию 23.11.2025 г., принята к опубликованию 09.02.2026 г.

УДК 332

М.Л. Быкова

## **АНАЛИЗ СБАЛАНСИРОВАННОСТИ НАУЧНО-ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ НА ПРИМЕРЕ СУБЪЕКТОВ ПРИВОЛЖСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА**

M.L. Bykova

## **ANALYSIS OF THE BALANCE OF SCIENTIFIC AND INNOVATIVE DEVELOPMENT OF TERRITORIES IN THE CONTEXT OF SUBJECTS OF THE VOLGA FEDERAL DISTRICT**

Научно-инновационная сфера играет ключевую роль в развитии регионов, особенно в условиях санкционных ограничений, сдерживающих социально-экономический рост. Она становится драйвером преодоления кризисов и достижения технологического суверенитета. В настоящее время в регионах Российской Федерации наблюдаются существенные диспропорции развития научно-инновационных систем, что создает необходимость разработки дифференцированных подходов к поддержке инновационной деятельности с учетом специфики каждого субъекта. Исследование посвящено анализу диспропорций научно-инновационного развития субъектов Приволжского федерального округа (ПФО) с применением оригинальной методики, сочетающей количественный анализ и геометрический подход. Методика включает три ключевых направления: оценку научно-исследовательского потенциала, анализ патентной активности и измерение эффективности внедрения инноваций. Проведенное исследование позволило выявить существенные межрегиональные различия. Республика Татарстан демонстрирует наилучшие показатели по всем направлениям анализа, в то время как Республика Марий Эл значительно отстает – разрыв в интегральных оценках достигает 50-кратного значения. Особый интерес представляет выявленный дисбаланс между различными аспектами инновационного развития даже в регионах-лидерах. Полученные результаты

The scientific and innovative sphere plays a key role in the development of regions, especially in the context of sanction restrictions that hold back socio-economic growth. The given sphere is becoming a driver for overcoming crises and achieving technological sovereignty. Significant imbalance in the development of scientific and innovative systems is currently observed in the regions of the Russian Federation, which creates the need to develop differentiated approaches to support innovation activities with account for the specifics of each subject. The given research is devoted to analysis of imbalances in the scientific and innovative development of the subjects of the Volga Federal District (PFD) based on an original methodology combining quantitative analysis and geometric approach. The methodology includes three key areas: assessment of research potential, analysis of patent activity, and measurement of innovation effectiveness. The conducted research revealed significant interregional differences. The Republic of Tatarstan demonstrates the best indicators in all the areas under analysis, while the Republic of Mari El lags far behind since the gap in integrated estimates is 50-fold. Of particular interest is the revealed imbalance between various aspects of innovative development, even in the leading regions. The results obtained are of great practical importance in formation of

имеют важное практическое значение для формирования адресной региональной политики. Исследование подтверждает необходимость разработки дифференцированных программ поддержки с учетом специфики каждого субъекта, развития кооперационных связей между научными организациями и бизнесом, особой поддержки отстающих территорий через создание специализированных центров компетенций. Предложенный методический подход может быть применен для анализа инновационного развития других регионов, а также в целях разработки комплексных мер по снижению межрегиональной асимметрии.

*Ключевые слова:* региональные диспропорции, научно-инновационное развитие, инновационная политика, патентная активность, эффективность инноваций, научно-инновационный потенциал

### **Введение**

В условиях кардинальной трансформации мировой экономики и обострения глобальной технологической конкуренции проблема научно-инновационного развития регионов России приобретает особую актуальность и требует комплексного научного осмысления. Как показывает анализ современных исследований [1, 2, 13], одним из ключевых вызовов современности выступает нарастающая дифференциация российских регионов по уровню научно-технологического развития, что создает серьезные угрозы не только для сбалансированного территориального развития, но и для экономической безопасности страны в целом.

Из вышесказанного следует, что сбалансированное развитие научно-инновационной сферы является ключевым условием устойчивого роста регионов. Этот баланс подразумевает гармоничное взаимодействие между генерацией знаний и их практическим применением, что создает возможности для развития территорий даже в сложных кризисных условиях.

Цель данного исследования заключается в проведении комплексного анализа сбалансированности научно-инновационного развития на примере субъектов Приволжского федерального округа. Исследование направлено на выявление межрегиональных диспропорций и внутренних дисбалансов в инновационных системах регионов. Полученные результаты призваны стать основой для формирования региональной политики, направленной на снижение асимметрии и стимулирование инновационного роста.

Научная новизна заключается в разработке и апробации оригинальной методики комплексной оценки сбалансированности научно-инновационного развития регионов. В ее основе лежит подход, предполагающий геометрический анализ площадей треугольников, образованных интегральными показателями по трем ключевым направлениям развития инновационной системы: научно-исследовательский потенциал, патентная активность и эффективность внедрения инноваций.

Такой подход может быть использован для анализа диспропорций в области научно-инновационного развития регионов и может быть применен при разработке дифференцированных стратегии их развития с учетом специфики каждого конкретного субъекта.

Практическая значимость исследования проявляется в том, что полученные результаты могут быть использованы при формировании программ регионального развития в научно-инновационной сфере, что особенно актуально в условиях необходимости преодоления последствий санкционного давления [14].

a target regional policy. The study confirms the need to develop differentiated support programs taking into account the specifics of each subject, development of cooperative ties between scientific organizations and businesses, and special support for the lagging territories through creation of specialized competence centers. The proposed methodological approach can be applied to analyze innovative development of other regions, as well as develop comprehensive measures to reduce interregional asymmetry.

*Keywords:* regional disparities, scientific and innovative development, innovation policy, patent activity, innovation efficiency, scientific and innovative potential

Объектом исследования выступают субъекты Приволжского федерального округа, а предметом – закономерности и особенности развития научно-инновационной сферы, проявляющиеся в различиях научно-исследовательского потенциала, патентной активности и эффективности внедрения инноваций.

Таким образом, представленное исследование направлено на решение актуальной научной проблемы, связанной с преодолением нарастающих диспропорций в научно-инновационном развитии регионов России через разработку эффективных механизмов координации инновационных процессов на региональном уровне.

### **Теоретический анализ**

В условиях глобальных перемен, обусловленных технологическими прорывами и трансформацией мировой экономики, особое значение приобретают факторы, влияющие на развитие и внедрение высоких технологий [16, 17]. Среди ключевых условий успешного развития инноваций выделяются: объёмы инвестиций в научные исследования и разработки, наличие квалифицированных кадров, доступ к международным рынкам, поддержка со стороны государства, развитая инфраструктура и способность региона адаптироваться к внешним изменениям. Вместе с тем существует ряд барьеров, затрудняющих процесс реиндустриализации. К числу таких препятствий относятся устаревшие технологии производства, дефицит специалистов нужного профиля, а также неэффективное регулирование и нормативные ограничения, которые мешают созданию и внедрению новых технологий. Эти вызовы требуют комплексного подхода и стратегического планирования как на национальном, так и на региональном уровнях [18].

Особое значение проблема дифференциации российских регионов по уровню научно-технологического развития приобретает в контексте необходимости преодоления последствий глобального кризиса, вызванного пандемией COVID-19, а также в условиях беспрецедентного внешнеэкономического давления и санкционных ограничений. Современные исследования [1, 3, 11] однозначно свидетельствуют, что в нынешних геэкономических реалиях именно уровень научно-технологического развития становится определяющим фактором обеспечения национальной и региональной конкурентоспособности. В этой связи особую значимость приобретает анализ и совершенствование государственной политики в сфере науки, технологий и инноваций, которая, по мнению ведущих экспертов [1, 2], должна выступать основным драйвером структурной трансформации региональных экономик.

Наука и инновации находятся в тесной взаимосвязи, образуя основу технологического и социального прогресса. Наука, как систематизированное познание законов природы и общества, создает фундамент для инноваций, предоставляя новые знания, теории и открытия. Инновации, в свою очередь, стимулируют развитие науки, формируя новые запросы со стороны общества и бизнеса. Государственная и корпоративная поддержка играет важную роль в укреплении связи между наукой и инновациями. Инвестиции в научные исследования, создание технологических парков, инкубаторов и программ грантов способствуют коммерциализации научных разработок. Университеты и научные центры все чаще сотрудничают с бизнесом, что ускоряет внедрение инноваций.

Однако, как показывают результаты многочисленных исследований, существующая с настоящее время система управления научными и инновационными процессами на региональном уровне сталкивается с целым комплексом системных ограничений и вызовов, которые требуют незамедлительного решения [3, 4, 10]. Среди наиболее значимых проблемных аспектов следует особо выделить отсутствие эффективно функционирующих специализированных центров консолидации, способных преодолеть устойчивые барьеры организационного взаимодействия между участниками промышленных кластеров [4]. Это приводит к фрагментации инновационных процессов и снижению их общей эффективности [9].

Также имеет место явно выраженная несбалансированность взаимодействия между ключевыми субъектами инновационной деятельности – научными организациями, бизнес-структурами и органами государственного управления [3]. Как отмечают эксперты [3, 5], макси-

мальная результативность инновационных преобразований достигается только при условии создания устойчивой системы их взаимодействия.

Следует отметить, что устойчивое научно-инновационное развитие зачастую бывает затруднено ввиду неравномерного распределения институциональных ресурсов между регионами [10, 12], что проявляется в концентрации научно-технического потенциала в ограниченном числе регионов-лидеров при явном дефиците аналогичных ресурсов в большинстве субъектов Российской Федерации [11].

Недостаточное развитие цифровой инфраструктуры в рамках стимулирования научно-инновационной активности [6, 7] особенно остро проявляется в отстающих регионах и существенно ограничивает их возможности по интеграции в национальную инновационную систему.

Отсутствие эффективных механизмов межрегионального перераспределения ресурсов [14] также усугубляет существующие диспропорции и затрудняет распространение передовых технологических решений. В этой связи особую актуальность приобретает разработка принципиально новых подходов к организации научно-инновационных процессов, предполагающих глубокую трансформацию всей системы регионального управления через последовательное внедрение экосистемных принципов управления инновационной деятельностью, современных моделей подготовки кадров нового типа, цифровых инструментов координации и поддержки инновационных процессов [4, 7, 8], а также эффективных механизмов государственного регулирования инновационного развития.

### Эмпирический анализ

В исследовании были применены как общенаучные (анализ, синтез и обобщение), так и специальные методы.

Оценка особенностей научно-инновационного развития территорий осуществлялась согласно этапам, представленным на рис. 1.

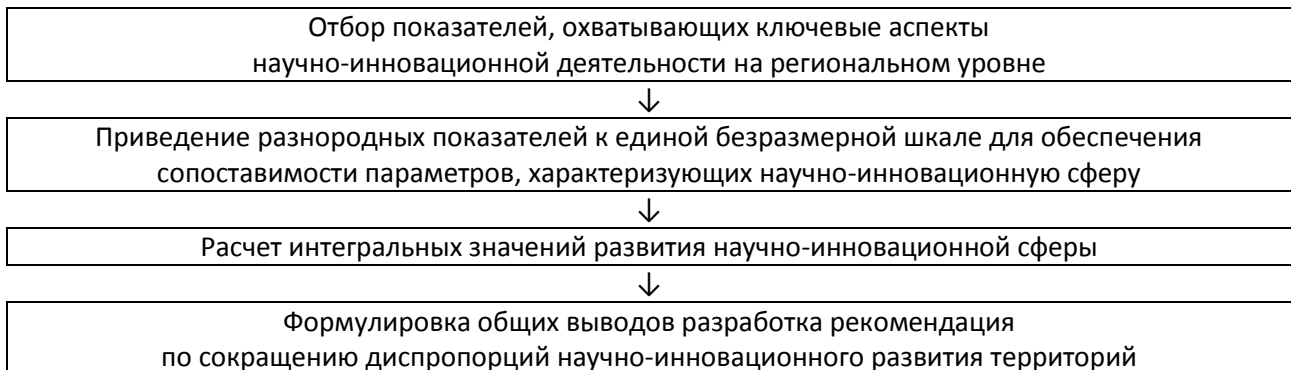


Рис 1. Основные этапы оценки особенностей научно-инновационного развития территорий

Источник: разработано автором

Для комплексного анализа состояния научно-инновационной сферы на региональном уровне были определены три группы показателей (таблица 1). При их отборе использовались такие принципы, как системность, достаточность и полнота, что позволило охватить основные аспекты функционирования и развития региональной инновационной системы. Вместе с тем учитывалась ограниченность доступных статистических данных, что явилось важным фактором при формировании перечня используемых индикаторов.

Показатели были разделены на три группы на основе их функциональной принадлежности к различным этапам инновационного цикла. Первая группа характеризует научно-исследовательский потенциал региона и включает показатели, отражающие наличие научных ресурсов (количество организаций, занятых НИОКР, численность научного персонала,

уровень квалификации специалистов). Вторая группа посвящена патентной активности, которая служит индикатором результативности исследований и способности превращать знания в защищённые объекты интеллектуальной собственности. Третья группа оценивает технологическое развитие и эффективность внедрения инноваций, что является завершающим этапом инновационного процесса. Такое деление позволяет выявить слабые места в инновационной системе и оценить степень сбалансированности её компонентов. Показатели внутри групп рассматриваются как взаимодополняющие, поскольку совместное их использование даёт более точное представление о реальном состоянии научно-инновационной сферы, чем анализ каждого из них в отдельности. Например, высокий уровень патентной активности без соответствующего технологического внедрения свидетельствует о разрыве между наукой и производством.

Научная новизна предложенного подхода заключается не только в структурировании показателей по функциональному признаку, но и в применении оригинальной методики геометрической оценки сбалансированности развития через анализ площадей треугольников, построенных на осях интегральных характеристик. Такой подход позволяет не только количественно оценить уровень развития научно-инновационной сферы, но и качественно проанализировать соотношение между ключевыми её компонентами, что имеет важное значение для формирования адресной региональной политики.

Таблица 1 – Группы показателей для оценки научно-инновационного развития регионов

Группа n (показатели для оценки научно-исследовательского потенциала) / Group n (indicators for assessing research potential)	Группа m (показатели для оценки патентной активности) / Group m (indicators for assessing patent activity)	Группа p (показатели для оценки технологического развития и эффективности инноваций) / Group p (indicators for assessing technological development and innovation effectiveness)
Количество организаций, занятых НИОКР ( $x_1$ ), численность научного персонала ( $x_2$ ), количество исследователей с учёными степенями ( $x_3$ )	Число выданных патентов на изобретения ( $x_4$ ), число поданных заявок на изобретения ( $x_5$ ), число выданных патентов на полезные модели ( $x_6$ ), число поданных заявок на полезные модели ( $x_7$ )	Число используемых передовых технологий ( $x_8$ ), доля инновационно-активных предприятий ( $x_9$ ), отдача инноваций на рубль затрат ( $x_{10}$ )

Выбранные для оценки научно-исследовательского потенциала территорий показатели позволяют проанализировать наличие необходимой инфраструктурной основы для исследований, а также общий кадровый потенциал и качественную составляющую человеческого капитала как одного из основных факторов производственного развития регионов. Показатели  $x_4$ - $x_7$  позволяют проанализировать интенсивность и результативность инновационной деятельности, а также особенности результатов НИОКР в области изобретений и создания полезных моделей. Группа показателей оценки технологического развития и эффективности инноваций позволяет рассмотреть распространённость инноваций в реальном секторе, а также рентабельность инновационной деятельности. Выбранный набор показателей охватывает ключевые аспекты научно-инновационной деятельности, что обусловило их применение для расчета интегрального индекса в данном исследовании.

С целью приведения показателей к сопоставимому виду выполнялась нормализация данных относительно максимального значения в выборке по формуле

$$x_i^* = \frac{x}{x_{\max}}, \quad (1)$$

где  $x_{\max}$  – максимальное значение показателя, характеризующего научно-инновационную сферу, среди всех исследуемых регионов;  $x$  – значение переменной, описывающей область научно-инновационной сферы в конкретном регионе Российской Федерации

Расчет интегральных значений по группам осуществлялся по формуле

$$\begin{cases} I_n = \sqrt[3]{x_1 \cdot x_2 \cdot x_3} \\ I_m = \sqrt[4]{x_4 \cdot x_5 \cdot x_6 \cdot x_7} , \\ I_p = \sqrt[3]{x_8 \cdot x_9 \cdot x_{10}} \end{cases} \quad (2)$$

где  $I_n, I_m, I_p$  – интегральные значения развития регионов по группам.

В рамках исследования предлагается геометрический подход к оценке сбалансированности и устойчивости научно-инновационной сферы региона через площадь треугольника  $S$ , образованного на осях  $I_n, I_m$  и  $I_p$  по формуле

$$S = \frac{1}{2} \sqrt{\begin{vmatrix} 1 & I_n & 0 \\ 1 & 0 & I_m \\ 1 & 0 & 0 \end{vmatrix}^2 + \begin{vmatrix} 1 & I_n & 0 \\ 1 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & I_p \end{vmatrix}^2 + \begin{vmatrix} 1 & 0 & 0 \\ 1 & I_m & 0 \\ 1 & 0 & I_p \end{vmatrix}^2} . \quad (3)$$

Если треугольник близок к **равностороннему**, это говорит о сбалансированности научно-инновационного роста. Сильные перекосы указывают на дисбаланс в развитии отдельных направлений, что требует реализации конкретных мер по корректировке региональной научно-инновационной политики.

### Результаты и их обсуждение

Вычисления в рамках исследования проводились на примере субъектов Приволжского федерального округа. В результате нормализации по формуле (1) и вычисления интегральных значений по группам научно-инновационного развития по формуле (2) были получены результаты, представленные в табл. 2.

Таблица 2 – Результаты нормализации исходных данных и расчета интегральных характеристик по группам научно-инновационного развития регионов

Регионы	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$x_6$	$x_7$	$x_8$	$x_9$	$x_{10}$	$I_n$	$I_m$	$I_p$	$S$
Республика Башкортостан	0,63	0,17	0,63	0,57	0,63	0,41	0,43	0,51	0,56	0,48	0,41	0,50	0,52	0,107
Республика Марий Эл	0,05	0,00	0,02	0,09	0,11	0,07	0,08	0,08	0,58	0,41	0,02	0,08	0,27	0,003
Республика Мордовия	0,21	0,02	0,04	0,07	0,10	0,42	0,41	0,15	0,70	1,00	0,05	0,19	0,48	0,011
Республика Татарстан	1,00	0,36	0,72	1,00	1,00	1,00	1,00	0,46	1,00	0,28	0,64	1,00	0,51	0,162
Удмуртская Республика	0,26	0,04	0,11	0,17	0,21	0,14	0,19	0,43	0,45	0,93	0,10	0,17	0,56	0,015
Чувашская Республика	0,26	0,02	0,04	0,10	0,08	0,15	0,18	0,16	0,65	0,37	0,06	0,12	0,34	0,006
Пермский край	0,55	0,23	0,39	0,58	0,53	0,34	0,39	1,00	0,61	0,19	0,37	0,45	0,49	0,089
Кировская область	0,19	0,03	0,09	0,08	0,08	0,16	0,17	0,26	0,48	0,32	0,08	0,11	0,34	0,005
Нижегородская область	0,75	1,00	1,00	0,41	0,46	0,30	0,40	0,55	0,58	0,22	0,91	0,39	0,41	0,072
Оренбургская область	0,23	0,02	0,10	0,17	0,13	0,12	0,14	0,11	0,29	0,52	0,08	0,14	0,25	0,004
Пензенская область	0,22	0,10	0,08	0,15	0,14	0,16	0,19	0,12	0,46	0,16	0,12	0,16	0,21	0,004

Окончание табл. 2

Регионы	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$x_6$	$x_7$	$x_8$	$x_9$	$x_{10}$	$I_n$	$I_m$	$I_p$	$S$
Самарская область	0,46	0,18	0,26	0,46	0,53	0,52	0,47	0,46	0,61	0,32	0,28	0,50	0,45	0,062
Саратовская область	0,50	0,12	0,41	0,26	0,29	0,35	0,29	0,47	0,39	0,28	0,29	0,29	0,37	0,032
Ульяновская область	0,21	0,11	0,10	0,26	0,25	0,69	0,44	0,12	0,53	0,22	0,13	0,37	0,24	0,012

На основе представленных расчетов был проведен анализ научно-инновационного развития регионов Приволжского федерального округа с использованием геометрического подхода. В результате вычисления площадей треугольников, построенных на осях  $I_n$ ,  $I_m$  и  $I_p$ , было выявлено, что наилучшее положение в области научно-инновационного роста имеет место в Татарстане, а наихудшее среди анализируемых субъектов – в республике Марий Эл (рис. 2, 3).

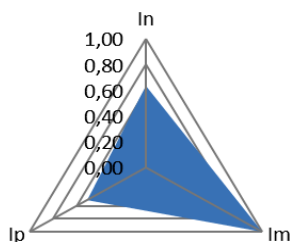


Рис. 2 – Треугольник сбалансированности научно-инновационной сферы региона с наибольшим значением площади (республика Татарстан)

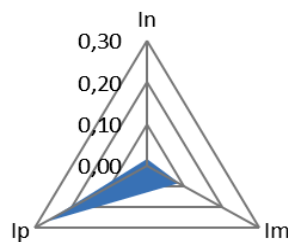


Рис. 3 – Треугольник сбалансированности научно-инновационной сферы региона с наименьшим значением площади (республика Марий Эл)

Татарстан является абсолютным лидером среди субъектов ПФО по патентной активности, однако проведенный графический анализ позволил выявить наличие дисбаланса в развитии других направлений научно-инновационной сферы. Для оптимизации развития республики необходимо реализовать стратегию, предлагающую качественную трансформацию системы инновационного развития, активную коммерциализацию результатов НИОКР, а также реализацию мер, направленных на привлечение инвестиций в развитие человеческого и инфраструктурного капитала, необходимого для дальнейшего развития региона.

Анализ показателей Республики Марий Эл позволил выявить критически низкий уровень научно-инновационного роста. Следует отметить, что площадь треугольника, описывающего специфику рассматриваемой сферы данного субъекта, в 50 раз меньше, чем у Татарстана. Это свидетельствует о наличии серьезного дисбаланса в вопросах развития территорий округа. Для Марий Эл важно создавать точки инновационного роста в узких, но перспективных нишах, что позволит обеспечить конкурентные преимущества региона за счет мобильности и адресной специализации.

Аналогичным образом были проанализированы и другие субъекты ПФО. Было выявлено, что наиболее сбалансированное развитие имеет место в республике Башкортостан и Пермском крае. Подобные результаты связаны с высокой степенью диверсификации экономики в рассматриваемых субъектах, развитой инновационной инфраструктурой, а также наличием эффективных механизмов взаимодействия между бизнесом, властью и наукой. Подобный положительный опыт может быть использован и другими субъектами для преодоления дисбалансов в области научно-инновационного роста.

Нижегородская область действительно выделяется высоким научно-исследовательским потенциалом, но при этом её инновационная активность и результативность НИОКР заметно ниже, чем у региона-лидера. Нижегородская область обладает мощным научным фундаментом, но для роста инновационной эффективности ей нужно лучше грамотно трансформировать знания в технологии и продукты.

Оренбургская, Пензенская, Кировская области и Чувашская республика имеют относительно малые значения площадей треугольников, образованных на осях  $I_n$ ,  $I_m$  и  $I_p$ . Научно-инновационное развитие этих субъектов находится на низком уровне по всем трём направлениям. В этих регионах мало крупных научных центров, низкая исследовательская активность и имеет место недостаточное финансирование НИОКР. Для улучшения ситуации необходимо создавать научно-образовательные центры, развивать кооперацию между наукой и бизнесом, а также стимулировать программы поддержки стартапов.

Самарская и Саратовская области демонстрируют средний уровень, однако они имеют различия в структуре научно-инновационного развития. Самарская область сильна в патентной активности и результативности НИОКР, но имеет научный потенциал ниже среднего. Саратовская область показывает более сбалансированные, но меньшие по величине показатели по всем направлениям. Отсутствие критических перекосов в развитии обеспечивает относительную устойчивость регионов к внешним шокам, однако в текущем положении имеет место сложность с привлечением существенных инвестиций в развитие НИОКР.

### **Заключение**

Проведенное исследование научно-инновационного развития регионов Приволжского федерального округа с применением разработанного методического подхода позволило получить ряд значимых выводов, имеющих важное значение для формирования эффективной региональной инновационной политики.

Предложенная методика, включающая этапы отбора показателей, их нормализацию, расчет интегральных индексов и геометрическую оценку сбалансированности развития через анализ площадей треугольников, позволила оценить диспропорции научно-инновационного развития территорий. Применение данного подхода к субъектам ПФО позволило выявить существенные различия в уровне и структуре их инновационного потенциала.

Результаты исследования подтвердили лидирующее положение республики Татарстан в научно-инновационном развитии, что проявляется в высоких значениях интегральных показателей по всем трем анализируемым группам. Однако даже в этом регионе-лидере выявлен определенный дисбаланс, выражающийся в преимущественном развитии патентной активности при относительном отставании других направлений. Это указывает на необходимость комплексного подхода к развитию инновационной экосистемы даже в успешных с точки зрения инновационного роста регионах.

Неблагоприятная ситуация имеет место в регионах с низкими показателями научно-инновационного развития (Марий Эл, Оренбургская, Пензенская и Кировская области). Выявленный более чем пятидесятикратный разрыв между лидерами и аутсайдерами в рамках одного округа подчеркивает остроту проблемы региональной асимметрии в инновационной сфере. Для таких территорий требуется разработка специальных программ поддержки, направленных на создание точек роста в перспективных нишах и развитие кооперационных связей с более сильными в научно-техническом отношении регионами.

Полученные результаты имеют важное практическое значение для совершенствования инструментов региональной инновационной политики, разработки дифференцированных подходов к поддержке научно-инновационного развития с учетом специфики каждого региона, оптимизации распределения ресурсов между различными направлениями инновационной деятельности, развития межрегиональной кооперации в научно-технической сфере.

В рамках дальнейшего исследования планируется углубленный анализ факторов, обуславливающих выявленные диспропорции, исследование эффективности различных механизмов преодоления региональных асимметрий и адаптация предложенного методического подхода к другим территориям Российской Федерации.

Проведенное исследование подтвердило необходимость учета региональной специфики при формировании и реализации научно-инновационной политики, а также важность разработки адресных мер поддержки для территорий с различным уровнем инновационного развития.

## Список источников

1. Бывшев В.И., Писарев И.В., Гришина Д.А. Направления совершенствования деятельности региональных институтов инновационного развития в целях реализации региональной научно-технической и инновационной политики // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. 2022. Т. 20. № 3. С. 16-33. DOI: 10.24147/1812-3988.2022.20(3).16-33.
2. Вольчик В.В., Ширяев И.М. Государственная инновационная политика и нарративная экономика // Управление наукой: теория и практика. 2023. Т. 5, № 4. С. 110-132.
3. Паршин Н.М., Белоусов А.В. Проблемы инновационного развития экономики России на современном этапе // Регион: системы, экономика, управление. 2023. № 1 (50). С. 150-164.
4. Голова И.М. Экосистемный подход к управлению инновационными процессами в российских регионах // Экономика региона. 2021. Т. 17. Вып. 4. С. 1346-1360. DOI: 10.17059/ekon.reg.2021-4-21.
5. Куимов В.В., Щербенко Е.В., Юшкова Л.В. Переход к экосистемному платформенному взаимодействию предприятий региона – основа инновационного развития на новом технологическом пути // Журнал Сибирского федерального университета. Гуманитарные науки. 2023. Т. 16, № 10. С. 1820-1827.
6. Тюрина Ю.Г. Роль институтов развития в механизме стимулирования инновационных процессов // Аудиторские ведомости. 2024. № 1. С. 183-188. DOI: 10.24412/1727-8058-2024-1-183-188.
7. Самусенко С.А. Влияние качества предпринимательских экосистем регионов России на развитие сектора цифровой экономики // Вопросы управления. 2021. № 2. С. 32-46.
8. Лыщикова Ю.В. Проблемы и перспективы внедрения концепции «Умный регион» в угледобывающих субъектах Российской Федерации // Уголь. 2024. № 1. С. 25-31. DOI: 10.18796/0041-5790-2024-1-25-31.
9. Государственная поддержка университетов: региональный охват / В.Л. Паркачева, И.Б. Тростянская, Е.Г. Гришакина, Н.А. Полихина // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 6. С. 9-26. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-6-9-26.
10. Ширяев И.М., Маскалев А.И., Мокроусова Д.И. Институциональные ловушки и группы интересов в сфере образования и науки // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики). 2020. Т. 11. № 4. С. 88-104. DOI: 10.17835/2078-5429.2018.9.4.006-020.
11. Клименко П.А., Коварда В.В. Исследование состояния и перспектив государственного регулирования инновационного развития регионов // Вестник Евразийской науки. 2019. № 5. URL: <https://esj.today/PDF/23ECVN519.pdf>.
12. Исянбаев М.Н., Колонских Л.Р. Депрессивные регионы: проблемы повышения эффективности использования природно-экономического потенциала // Журнал прикладных исследований. 2024. № 1. С. 105-111.
13. Бывшев В.И. Формирование модели научно-технологической и инновационной политики в субъекте Российской Федерации // Журнал Сибирского федерального университета. Гуманитарные науки. 2024. Т. 17. № 1. С. 117-136.
14. Мокрушин А.А., Рычковская Д.Н. Реализация экспортного потенциала социально-экономического развития депрессивного региона на основе проектного подхода // Вестник Адыгейского государственного университета. Сер. Экономика. 2021. Вып. 2 (280). С. 24-37. DOI: 10.53598/2410-3683-2021-2-280-24-37.
15. Оценка инновационного развития депрессивных регионов / Н.К. Савельева, А.А. Созинова, М.В. Палкина, В.М. Караулов // Теоретическая экономика. 2020. № 11. С. 42-60.
16. Pi J., Fan Y. Institutional change and wage inequality // International Review of Economics & Finance. 2021. № 71. P. 440-452. URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.iref.2020.09.012>.
17. Stojcic N., Aralica Z., Anic I.D. Spatio-temporal determinants of the structural and productive transformation of regions in Central and East European countries // Economic Systems. 2019. № 43 (3-4). 100715. URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecosys.2019.100715>.

18. Дифференциация регионов России в процессе реиндустриализации / В.В. Вольчик, Е.В. Маслюкова, А.А. Барунова, О.В. Демахина // Экономика региона. 2025. № 21 (1). С. 1-16. URL: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2025-1-1>.

## References

1. By`vshev V.I., Pisarev I.V., Grishina D.A. Napravleniya sovershenstvovaniya deyatel`nosti regional`ny`x institutov innovacionnogo razvitiya v celyax realizacii regional`noj nauchno-texnicheskoj i innovacionnoj politiki [Directions for improving the activities of regional innovation development institutions for the implementation of regional scientific, technical and innovation policy] // Vestnik Omskogo universiteta. Ser. Ekonomika. 2022. Vol. 20 (3). P. 16-33. DOI: 10.24147/1812-3988.2022.20(3).16-33 (in Russian).
2. Vol`chik V.V., Shiryaev I.M. Gosudarstvennaya innovacionnaya politika i narrativnaya e`konomika [State innovation policy and narrative economics] // Upravlenie naukoj: teoriya i praktika. 2023. Vol. 5(4). P. 110-132 (in Russian).
3. Parshin N.M., Belousov A.V. Problemy` innovacionnogo razvitiya e`konomiki Rossii na sovremennom e`tape [Problems of innovative development of the Russian economy at the present stage] // Region: sistemy, ekonomika, upravlenie. 2023. № 1 (50). P. 150-164 (in Russian).
4. Golova I.M. E`kosistemny`j podxod k upravleniyu innovacionny`mi processami v rossijskix regionax [Ecosystem approach to managing innovation processes in Russian region] // Ekonomika regiona. 2021. Vol. 17 (4). P. 1346-1360 DOI: 10.17059/ekon.reg.2021-4-21 (in Russian).
5. Kuimov V.V., Shherbenko E.V., Yushkova L.V. Perexod k e`kosistemnomu platformennomu vzaimodejstviyu predpriyatij regiona – osnova innovacionnogo razvitiya na novom texnologicheskom puti [Transition to ecosystem platform interaction of regional enterprises as the basis for innovative development on a new technological path] // Zhurnal Sibirskogo federalnogo universiteta. Gumanitarnye nauki. 2023. Vol. 16 (10). P. 1820-1827 (in Russian).
6. Tyurina Yu.G. Rol` institutov razvitiya v mexanizme stimulirovaniya innovacionny`x processov [The role of development institutions in the mechanism of stimulating innovation processes] // Auditorskie vedomosti. 2024. № 1. P. 183-188. DOI: 10.24412/1727-8058-2024-1-183-188 (in Russian).
7. Samusenko S.A. Vliyanie kachestva predprinimatel`skix e`kosistem regionov Rossii na razvitie sektora cifrovoj e`konomiki [The impact of the quality of regional entrepreneurial ecosystems on the development of the digital economy sector] // Voprosy upravleniya. 2021. № 2. P. 32-46 (in Russian).
8. Ly`shhikova Yu.V. Problemy` i perspektivy` vnedreniya koncepcii «Umny`j region» v ugle-doby`vayushhix sub`ektax Rossijskoj Federacii [Problems and prospects of implementing the "Smart Region" concept in coal-mining regions of the Russian Federation] // Ugol. 2024. № 1. P. 25-31. DOI: 10.18796/0041-5790-2024-1-25-31 (in Russian).
9. Gosudarstvennaya podderzhka universitetov: regional`ny`j oxvat / [State support for universities: regional coverage] / V.L. Parkacheva, I.B. Trostyanskaya, E.G. Grishakina, N.A. Polixina // Vysshee obrazovanie v Rossii. 2022. Vol. 31 (6). P. 9-26. DOI: 10.31992/0869-3617-2022-31-6-9-26 (in Russian).
10. Shiryaev I.M., Maskalev A.I., Mokrousova D.I. Institucional`ny`e lovushki i gruppy` interesov v sfere obrazovaniya i nauki [Institutional traps and interest groups in education and science] // Voprosy regulirovaniya ekonomiki. 2020. Vol. 11 (4). P. 88-104. DOI: 10.17835/2078-5429.2018.9.4.006-020 (in Russian).
11. Klimenko P.A., Kovarda V.V. Issledovanie sostoyaniya i perspektiv gosudarstvennogo regulirovaniya innovacionnogo razvitiya regionov [Study of the state and prospects of state regulation of regional innovation development] // Vestnik Evraziyskoj nauki. 2019. № 5. URL: <https://esj.today/PDF/23ECVN519.pdf> (in Russian).
12. Isyanbaev M.N., Kolonskix L.R. Depressivny`e regiony`: problemy` pov`sheniya e`fektivnosti ispol`zovaniya prirodno-e`konomicheskogo potenciala [Depressed regions: problems of improving the efficiency of natural and economic potential use] // Zhurnal prikladnykh issledovaniy. 2024. № 1. P. 105-111 (in Russian).

13. By`vshev V.I. Formirovanie modeli nauchno-texnologicheskoy i innovacionnoj politiki v sub`ekte Rossijskoj Federacii [Formation of a model of scientific, technological and innovation policy in a constituent entity of the Russian Federation] // Zhurnal Sibirskogo federalnogo universiteta. Gumanitarnye nauki. 2024. Vol. 17 (1). P. 117-136 (in Russian).

14. Mokrushin A.A., Ry`chkovskaya D.N. Realizaciya e`ksportnogo potentsiala social`no-e`konomicheskogo razvitiya depressivnogo regiona na osnove proektnogo podxoda [Realization of export potential for socio-economic development of depressed regions based on project approach] // Vestnik Adygeyskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser. Ekonomika. 2021. Iss. 2 (280). P. 24-37. DOI: 10.53598/2410-3683-2021-2-280-24-37 (in Russian).

15. Ocenka innovacionnogo razvitiya depressivny`x regionov / N.K. Savel`eva, A.A. Sozinova, M.V. Palkina, V.M. Karaulov [Assessment of innovative development of depressed regions] // Teoreticheskaya ekonomika. 2020. № 11. P. 42-60 (in Russian).

16. Pi J., Fan Y. Institutional change and wage inequality // International Review of Economics & Finance. 2021. № 71. P. 440-452. URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.iref.2020.09.012>.

17. Stojcic N., Aralica Z., Anic I.D. Spatio-temporal determinants of the structural and productive transformation of regions in Central and East European countries // Economic Systems. 2019. № 43 (3-4). 100715. URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecosys.2019.100715>.

18. Differenciaciya regionov Rossii v processe reindustrializacii [Differentiation of Russia's regions in the process of reindustrialization] / V.V. Vol`chik, E.V. Maslyukova, A.A. Barunova, O.V. Demaxina // Ekonomika regiona. 2025 № 21 (1). P. 1-16. URL: <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2025-1-1>.

**Маргарита Леонидовна Быкова**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры «Экономика инноваций  
и финансов», Владимирский  
государственный университет  
имени Александра Григорьевича  
и Николая Григорьевича Столетовых,  
Владимир, Россия  
E-mail: margarita93@bk.ru

**Margarita L. Bykova**

ORCID ID: 0000-0002-0296-4781  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Innovation Economics  
and Finance, Vladimir State University  
named after Alexander and  
Nikolay Stoletovs,  
Vladimir, Russia  
E-mail: margarita93@bk.ru

---

Образец для цитирования:

*Быкова М.Л.* Анализ сбалансированности научно-инновационного развития территорий на примере субъектов Приволжского федерального округа // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2026. № 1 (49). С. 17-27.

Cite this article as:

*Bykova M.L.* Analysis of the balance of scientific and innovative development of territories in the context of subjects of the Volga federal district // Actual Problems of Economics and Management. 2026. № 1(49) P. 17-27 (in Russian).

---

Статья поступила в редакцию 23.11.2025 г., принята к опубликованию 09.02.2026 г.

УДК 314.8, 330.59

Ю.А. Дуболазова, Е.В. Авраменко, А.В. Киба

## **МАТЕРИНСКИЙ КАПИТАЛ В РОССИИ: ОЦЕНКА ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ПРЕДЕЛЫ СТИМУЛИРУЮЩЕЙ ПОЛИТИКИ**

Yu.A. Dubolazova, E.V. Avramenko, A.V. Kiba

## **MATERNITY CAPITAL IN RUSSIA: ASSESSMENT DEMOGRAPHIC EFFECTIVENESS AND LIMITS OF INCENTIVE POLICY**

Низкий уровень рождаемости, сохраняющийся в России на протяжении последних десятилетий, представляет собой одну из ключевых угроз национальной демографической безопасности. В качестве основного инструмента стимулирования рождаемости с 2007 года реализуется программа материнского капитала. В данной статье проводится комплексная оценка эффективности данной государственной меры. Изучен нормативный аспект рождаемости в РФ, в качестве целевого ориентира использован суммарный коэффициент рождаемости (СКР). В практической части работы на основе ретроспективных данных о динамике СКР и этапах развития программы материнского капитала построен прогноз уровня рождаемости до планируемого завершения основной программы в 2030 году. Проведенная сравнительная аналитика позволила оценить вклад материнского капитала в смягчение последствий демографических волн. Сделан вывод об ограниченной долгосрочной эффективности исключительно материальных стимулов и обоснована необходимость дополнения мер демографической политики комплексными решениями в социальной и экономической сферах.

*Ключевые слова:* демография, рождаемость, материнский капитал, государственное регулирование, суммарный коэффициент рождаемости (СКР)

Low birth rate, which has persisted in Russia over the past decades demonstrates one of the key threats to the national demographic security. The maternity capital program has been implemented since 2007 as the main instrument for stimulating the birth rate. This article provides a comprehensive assessment of effectiveness of this state measure. The normative aspect of the birth rate in the Russian Federation is studied, with the total fertility rate (TFR) used as the target benchmark. In the practical part of the work, based on retrospective data on the dynamics of the TFR and stages of development of the maternity capital program, a forecast of the birth rate level until the planned completion of the main program in 2030 is constructed. The conducted comparative analysis made it possible to assess the contribution of maternity capital to mitigating the consequences of demographic waves. The conclusion is made as to the limited long-term effectiveness of exclusively material incentives, and necessity of supplementing demographic policy measures with comprehensive solutions in the social and economic spheres is substantiated.

*Keywords:* demographics, birth rate, maternity capital, government regulation, total fertility rate (TFR)

### **Введение (Актуальность)**

Демографическая политика является одним из ключевых направлений социально-экономической стратегии любого государства. За последние 20 лет Российская Федерация столкнулась с комплексом внутренних и внешних демографических вызовов, включая депопуляцию, старение населения, пандемию COVID-19 и СВО. Актуализация семейно-ориентированной парадигмы в социальной политике современной России является закономерным ответом на системные вызовы.

Долгосрочный анализ, проведенный С.В. Захаровым [1], демонстрирует вековую тенденцию неуклонного снижения рождаемости в России, которая, пройдя через ускоряющее влияние социальных и политических потрясений, привела к устойчивому низкому уровню, характерному для современных постиндустриальных обществ, и определяется теперь в большей степени долгосрочными социальными и культурными изменениями, нежели конъюнктурными факторами или политикой.

В ответ на вызов депопуляции государством предпринимается ряд масштабных мер, ключевой из которых является программа материнского капитала. Однако, как показывают исследования, их эффективность носит в основном краткосрочный и конъюнктурный характер. По оценкам Захарова, меры демографической политики влияют преимущественно на календарь рождений, вызывая сдвиги рождений во времени, но не на итоговое число детей в семьях.

Данный тезис находит подтверждение и в работе Андреева Е.М. с соавторами [2]. Исследователи доказывают неэффективность политики «омоложения» рождаемости, аргументируя это ее незначительным демографическим эффектом и рисками роста бедности. Таким образом, приоритетом должна стать политика, создающая условия для реализации долгосрочных репродуктивных планов, а не их искусственное стимулирование.

Анализ эффективности программы материнского капитала, проведенный в разрезе регионов [3], также фиксирует схожую тенденцию. Исследование показывает, что, несмотря на первоначальный всплеск рождаемости после введения программы, в среднесрочной перспективе происходит неизбежная стагнация. Авторы работы приходят к выводу, что для сохранения положительной динамики необходимы дополнительные индивидуальные меры, учитывающие специфику регионов и дифференциацию потребностей различных социально-демографических групп.

Таким образом, в научной литературе сформировалось общее мнение относительно ограниченной долгосрочной результативности существующих мер семейной политики в преодолении фундаментальной тенденции к низкой рождаемости. Это обуславливает необходимость постоянного мониторинга и анализа текущих демографических тенденций. Постоянное исследование динамики показателей рождаемости и проведение тщательной оценки влияния действующих государственных программ становится необходимой мерой для их своевременной корректировки, регулирования и разработки новых, более эффективных механизмов демографического стимулирования. Можно сделать вывод, что возникает научная проблема, заключающаяся в противоречии между масштабными финансовыми вложениями в программу МК и ее снижающейся способностью обеспечивать устойчивый рост рождаемости в среднесрочной перспективе.

Целью исследования является оценка демографической эффективности программы материнского капитала в России в среднесрочной перспективе и выявление пределов ее стимулирующего воздействия на основе ретроспективного анализа динамики суммарного коэффициента рождаемости (СКР) и построения прогнозного сценария.

В ходе исследования будут последовательно решены следующие задачи: проведён анализ теоретических подходов и эволюции нормативно-правовой базы программы материнского капитала; оценены текущие тенденции и уровень рождаемости в Российской Федерации за период действия программы; выделены ключевые этапы её развития и проанализирована их влияние на динамику суммарного коэффициента рождаемости (СКР); разработан про-

гнозный сценарий влияния мер демографической политики на траекторию рождаемости в среднесрочной перспективе.

Актуальность и научно-прикладная ценность данного исследования обусловлены его направленностью на комплексный анализ текущей ситуации и прогнозирование динамики рождаемости.

### **Теоретический анализ**

Идеологическим фундаментом современной семейной политики является концепция «традиционных семейных ценностей». Она включает в себя ориентир на семью с несколькими детьми (идеал многодетности), ценности брака, зарегистрированного государством, а также взаимную ответственность поколений. Данный подход нашел свое отражение в ключевом стратегическом документе «Концепция государственной семейной политики в Российской Федерации на период до 2025 года». В рамках данного положения семья позиционируется не только как объект поддержки, но и как субъект, ответственный за воспроизводство населения, социализацию новых поколений и, следовательно, за обеспечение демографической безопасности страны.

Для оценки демографической ситуации в Российской Федерации используются несколько показателей, позволяющих комплексно отслеживать динамику воспроизводства населения. В рамках государственной программы «Демографическое развитие» и национального проекта «Демография» осуществляется мониторинг таких индикаторов, как уровень рождаемости на 1000 человек населения, коэффициент естественного прироста, средний возраст матери при рождении первого ребенка, доля семей с тремя и более детьми, уровень младенческой смертности, а также продолжительность жизни. В комплексе это показатели позволяют провести всестороннюю оценку эффективности проводимой демографической политики государства.

Однако среди всех используемых индикаторов особое внимание стоит уделить суммарному коэффициенту рождаемости (СКР), отражающему среднее количество детей, которых могла бы родить одна женщина за весь репродуктивный период. Именно СКР выступает ключевым целевым показателем в Указе Президента Российской Федерации от 9 мая 2022 года № 240 «О национальных целях развития Российской Федерации до 2030 года» [4], где в качестве основных ориентиров государственной демографической стратегии обозначены обеспечение устойчивого роста рождаемости и достижение уровня СКР 1,7-1,8 к 2030 году.

Выбор СКР в качестве целевого показателя демографической ситуации в стране является не случайным. Принцип его расчета позволяет увидеть уровень рождаемости без влияния фактора возрастной структуры населения. Например, при рассмотрении числа родившихся в РФ можно заметить, что до 2012 года изменение числа родившихся совпадало с изменением СКР. Однако с 2013 года количество новорожденных резко уменьшилось, тогда как суммарный коэффициент рождаемости претерпевал более плавные изменения. Такое различие объясняется тем, что СКР учитывает репродуктивный возраст женщин и изменения в структуре населения, что позволяет рассматривать СКР как наиболее точный способ оценки демографической ситуации (рис. 1).

Использование СКР как универсального и сопоставимого во времени показателя началось еще в СССР конце 60-х годов. В начале 2000-х данный индикатор приобрел стратегическое значение и стал целевым ориентиром демографической оценки. Основные преимущества суммарного коэффициента рождаемости – он не зависит от возрастной структуры, характеризует уровень рождаемости одним числом и относительно легко рассчитывается на основе доступных в настоящее время возрастных коэффициентов рождаемости для любого субъекта.

Для интерпретации полученных СКР чаще всего используют расчетный уровень воспроизводства населения, который определяется как коэффициент, показывающий, какое количество детей необходимо для простого замещения поколений, то есть для сохранения численности населения без изменений. Этот уровень в условиях низкой смертности должен

быть не менее 2,15-2,17 ребенка на одну женщину, что необходимо для компенсации смертности девочек до достижения репродуктивного возраста. В Российской Федерации целевой уровень СКР установлен ниже теоретического показателя простого воспроизводства населения. Это связано с демографическими и социально-экономическими реалиями: сокращением числа женщин репродуктивного возраста, поздним материнством, ограничениями в доходах и жилищных условиях, а также с изменением репродуктивных установок населения. Уровень 1,7-1,8 рассматривается как реалистичный и достижимый ориентир, который позволяет замедлить естественную убыль населения и при поддержке миграционного прироста приблизиться к демографической стабильности.

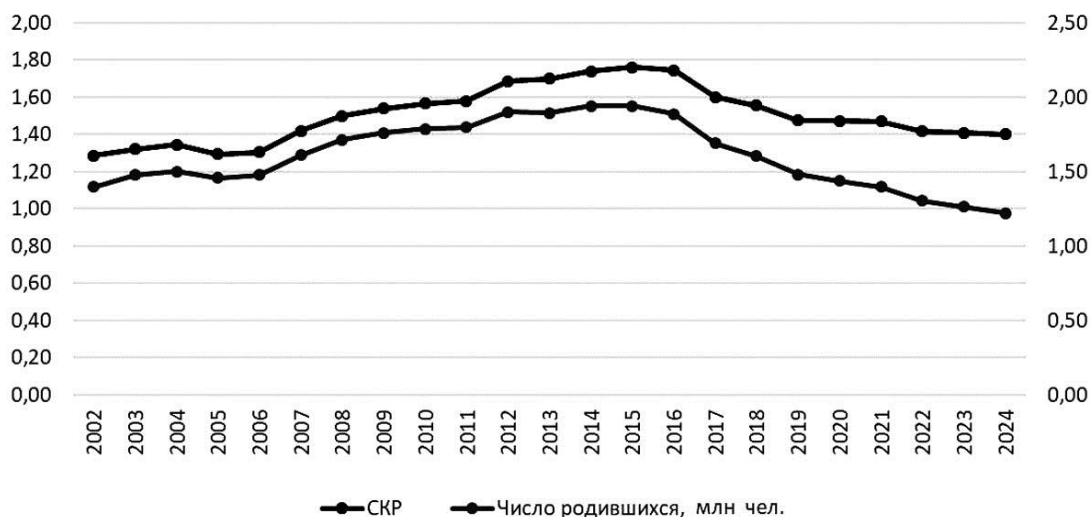


Рис. 1. Сопоставление показателей СКР и числа родившихся в РФ (млн чел.) в 2002- 2024 гг.

Согласно статистике, после того как в 2015 году было зафиксировано максимальное значение СКР – 1,76 ребенка на женщину, значение показателя начало медленно уменьшаться и в 2023 году стало равным 1,41 ребенка на женщину, т. е. снизилось на 20 %. В мае 2025 года СКР снизился до 1,376 ребенка на одну женщину в мае 2025 года, что стало худшим показателем с 2006 года и продолжило негативную тенденцию снижения, наблюдающуюся десятый год подряд. Падение рождаемости затронуло все категории семей, включая многодетные, несмотря на реализацию государственных программ поддержки и новые инициативы по стимулированию деторождения. Подобная динамика свидетельствует о серьезных демографических вызовах, с которыми сталкивается страна в области воспроизводства населения. Особую обеспокоенность вызывает снижение суммарного коэффициента рождаемости третьего и последующих детей. В мае 2025 года этот показатель опустился до 0,367, тогда как в конце 2024 года он равнялся 0,376, а в 2023 году составлял 0,372.

Таким образом, демографическая ситуация Россия стала одним из ключевых вызовов для национальной безопасности государства. Суммарный коэффициент рождаемости упорно показывал, что страна движется к естественному вырождению. В качестве решения демографической проблемы Правительством РФ был разработан и внедрен комплекс мер, центральным элементом которого стала программа материнского капитала. Данная мера прямой финансовой поддержки семей с детьми представляет собой уникальный социально-экономический эксперимент, оказавший значительное влияние на демографические процессы в стране.

Программа материнского капитала была учреждена Федеральным законом 256-ФЗ от 29 декабря 2006 года «О дополнительных мерах государственной поддержки семей, имеющих детей» [5]. Ее введение было обусловлено необходимостью преодоления устойчивой тенденции к депопуляции, сформировавшейся в 1990-е годы.

Закон вступил в силу с 1 января 2007 года. Первоначально право на получение сертификата предоставлялось женщинам, родившим (усыновившим) второго или последующего ребенка в период с 1 января 2007 по 31 декабря 2016 года (программа вводилась на 10-летний срок). Ключевой особенностью программы стал целевой характер средств. На начальном этапе разрешалось три направления их использования: улучшение жилищных условий; образование ребенка; формирование накопительной пенсии матери.

Внедрение программы материнского капитала как меры стимулирования рождаемости в стране показало положительные результаты: в краткосрочной перспективе проект оказал значительный стимулирующий эффект на рождаемость, поспособствовал росту суммарного коэффициента рождаемости. Наблюдалась активизация рынка жилой недвижимости, поскольку материнский капитал стал существенным инструментом первоначального взноса по ипотеке. Позитивные результаты убедили руководство страны в необходимости продления проекта. Таким образом, в 2015 году было принято решение о пролонгации действия программы сначала до 31 декабря 2018 года, после – до 31 декабря 2021 года, а затем – до 31 декабря 2026 года. Согласно последним изменениям, программа будет действовать до конца 2030 года.

Изменяющиеся социально-экономические условия побудили инициаторов программы расширить существующие направления целевого использования средств материнского капитала. В ответ на общественный запрос были законодательно закреплены новые возможности распоряжения средствами:

- приобретение товаров и услуг, предназначенных для социальной адаптации и интеграции в общество детей-инвалидов;
- получение ежемесячной выплаты в связи с рождением (усыновлением) ребенка до достижения им возраста трех лет;
- расширение способов улучшения жилищных условий (строительство или реконструкция жилого объекта, осуществляемые гражданами с привлечением или без привлечения строительной организации, к тому же отдельным пунктом уточнена возможность использования средств материнского капитала в качестве как первоначального взноса по ипотеке, так и погашения основного долга или процентов по нему).

Начало 2020-х годов ознаменовалось кардинальной трансформацией программы, направленной на преодоление новых демографических вызовов и стимулирование рождаемости в условиях ее долгосрочного снижения. В послании Федеральному Собранию в январе 2020 года Президент РФ объявил о радикальном расширении программы: право на материнский получили семьи при рождении первого ребенка (ранее средства программы могли быть получены только при рождении (усыновлении) второго и последующих детей). При рождении второго ребенка сумма капитала увеличивается. Данная мера сделала программу универсальной для большинства семей.

Важно отметить, что размер материнского капитала ежегодно корректировался с учетом инфляции для сохранения покупательной способности выплат. Размер индексации определяется исходя из уровня инфляции за предыдущий год (таблица 1). Индексируется как сам материнский капитал, так и ранее выданные сертификаты, если средства не были использованы.

Данные табл. 1 позволяют проследить, как изменялся размер материнского капитала на протяжении действия данной программы. С 2015 по 2019 год включительно размер материнского капитала не индексировался и оставался на уровне 453 026 рублей. Заморозка индексации материнского капитала в эти годы стала антикризисной мерой в условиях сложной экономической ситуации. Это было сделано для экономии бюджетных средств при сохранении самой программы: в условиях кризиса власти были вынуждены пересматривать расходные статьи бюджета, тогда как программа материнского капитала – одна из самых масштабных и дорогостоящих социальных программ. Ее полная отмена была бы крайне непопулярной и ударила бы по доверию граждан, поэтому был выбран «компромиссный» вариант – заморо-

зять индексацию. С 2020 года индексация возобновлена и проводится ежегодно 1 февраля, исходя из уровня инфляции прошлого года.

Таблица 1 – Материнский капитал по годам  
(с разбивкой на первого и второго/последующих детей)

Год	Сумма средств материнского капитала за первого ребёнка, ₽	Сумма средств материнского капитала за второго или последующих детей, ₽	Общая сумма средств материнского капитала, ₽	Примечания
2007	–	250 000,00	250 000,00	Программа запущена только для 2-го или последующего ребенка
2008	–	276 250,00	276 250,00	+10,5 %; инфляция за 2007 г. 11,87 %
2009	–	312 162,50	312 162,00	+13 %; инфляция за 2008 г. 13,28 %
2010	–	343 378,80	343 378,00	+10 %; инфляция за 2009 г. 8,80 %
2011	–	365 698,40	365 698,00	+6,5 %; инфляция за 2010 г. 8,78 %
2012	–	387 640,30	387 640,00	+6 %; инфляция за 2011 г. 6,10 %
2013	–	408 960,50	408 960,00	+5,5 %; инфляция за 2012 г. 6,58 %
2014	–	429 408,50	429 408,00	+5 %; инфляция за 2013 г. 6,45 %
2015	–	453 026,00	453 026,00	+5,5 %; инфляция за 2014 г. 11,36 %
2016	–	453 026,00	453 026,00	В соответствии со ст. 4.1. Федерального закона от 06.04.2015 № 68-ФЗ в 2016 году размер материнского капитала не индексируется
2017	–	453 026,00	453 026,00	Заморозка индексации
2018	–	453 026,00	453 026,00	Заморозка индексации
2019	–	453 026,00	453 026,00	Заморозка индексации
2020	466 617,00	616 617,00 (первый ребёнок рождён до 31 декабря 2019 года), 150 000,00 (первый ребёнок рождён с 1 января 2020 года)	616 617,00	Введен материнский капитал на 1-го ребенка. На 2-го – доплата к сумме на первого или отдельный капитал, если на первого право не возникало
2021	483 882,00	639 432,00 / 155 550,00	639 432,00	+3,7%; инфляция за 2020 г. 4,91 %
2022	524 527,90	693 144,10 / 168 616,20	693 144,10	+8,4%; инфляция за 2021 г. 8,39%
2023	586 946,00	775 628,00 / 188 681,00	775 628,00 (с 01.01)	+11,9%; инфляция за 2022 г. 11,94%
2024	630 400,00	833 000,00 / 202 643,90	833 000,00 (с 01.02)	+7,4%; инфляция за 2023 г. 7,42%
2025	690 266,95	912 162,09 / 221 895,14	912 162,09	+9,5%; инфляция за 2024 г. 9,52%

### Эмпирический анализ

Таким образом, в рамках практической части проводится оценка влияния программы материнского капитала на уровень рождаемости, а также на основе исторических данных разрабатывается модель для прогнозирования СКР до 2030 года с последующим сравнением полученных результатов с данными Росстата [6].

Первым этапом моделирования является оценка динамики суммарного коэффициента рождаемости в РФ (анализируемый период 2002-2024 гг.). Наглядное представление показателей СКР за 2002-2024 годы приведено на рис. 2.

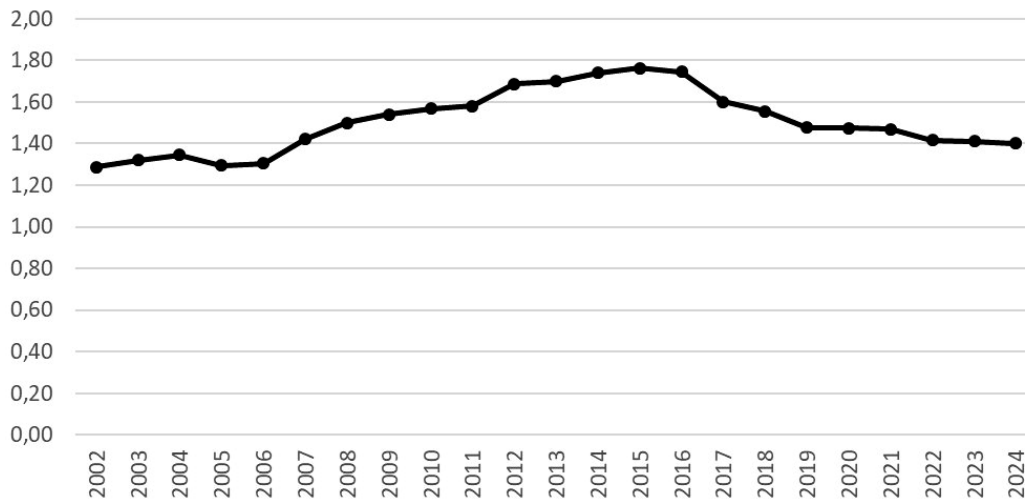


Рис. 2. График показателя СКР за 2002-2024 гг.  
(данные с официального сайта статистики РФ – Росстата)

На основе полученного графика и рассчитанных средних показателей можно сделать некоторые выводы:

- В период с 2002 по 2024 годы показатель СКР в среднем составлял 1,50.
- Период с 2002 по 2005 год можно назвать периодом низкой интенсивности роста показателя СКР.
- С 2006 по 2015 год темп роста показателя СКР заметно увеличился, вероятно, это связано с отсутствием в стране значительных потрясений различного характера.
- С 2015 по 2024 год замечен спад показателя СКР в РФ. Скорее всего, на это повлияли пандемия, мировой экономический кризис 2020 года, а также политические процессы.

Далее необходимо проверить на наличие тренда выбранную для анализа переменную. На основе расчета критерия Валлиса-Мура. Полученное значение критерия превышает табличное, следовательно, нулевая гипотеза отклоняется и можно утверждать, что в динамическом ряду присутствует тренд.

Выбор уравнения тренда – ключевой этап прогнозирования, непосредственно влияющий на точность результатов. Для идентификации тренда применялся формальный подход на основе максимального коэффициента детерминации  $R^2$ , который показывает долю дисперсии, объясняемую моделью. Дополнительно оценивалась: адекватность моделей через  $F$ -критерий Фишера, значимость параметров через  $t$ -критерий Стьюдента. Все оценки проводились с доверительной вероятностью 95 %. Наиболее подходящим уравнением, описывающим изучаемый тренд, является уравнение квадратической параболы (полиномиальный тренд).

Далее для построения тренда, являющегося уравнением регрессии с фактором «время», определяются параметры регрессии и с помощью надстройки «Пакет анализа» MS Excel рассчитываются показатели регрессии. Результатом регрессионного анализа является следующее уравнение полинома второй степени:

$$\hat{y}_t = 1,11 + 0,08 \cdot t - 0,003 \cdot t^2. \quad (1)$$

Полиномиальная модель тренда демонстрирует высокую объясняющую способность – коэффициент детерминации (0,78) свидетельствует, что модель объясняет подавляющую

часть изменчивости исходных данных. Каждый параметр уравнения статистически значимо отличается от нуля, что подтверждает его существенный вклад в модель. Расчетное значение критерия значимости уравнения в целом существенно превышает табличное (2,09), что доказывает адекватность модели реальным данным. Значит, полиномиальное уравнение тренда можно использовать для прогнозирования.

Далее целесообразно построить графическое изображение, на котором линия полиномиального тренда будет наложена на исходный динамический ряд, что позволит визуально оценить степень соответствия (см. рис. 3).

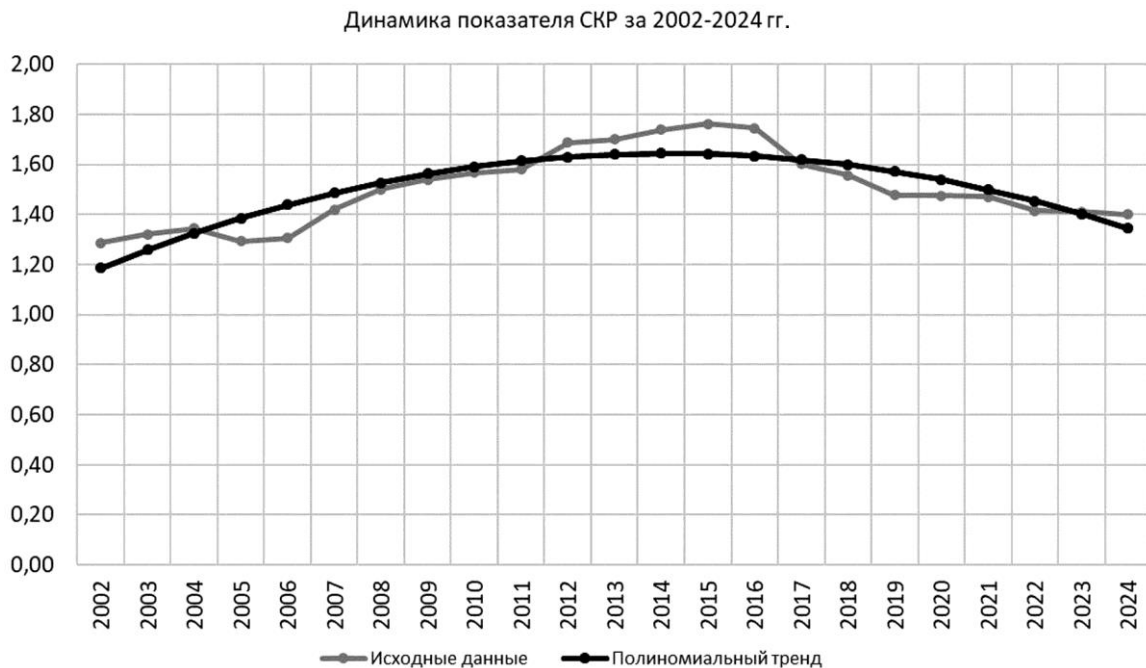


Рис. 3. Полиномиальный тренд

Графическое сопоставление подтверждает, что выбранное полиномиальное уравнение адекватно описывает тенденцию показателя СКР в РФ за рассматриваемый период и может использоваться для аналитических и прогностических целей.

В данном исследовании используется наиболее распространенный метод прогнозирования — экстраполяция. Это — прогнозирование через продолжение выявленного тренда в будущее при условии сохранения прежних закономерностей развития. Даже резкие исторические колебания при длительном наблюдении становятся частью общей прогнозируемой траектории.

Поскольку статистически значимы все параметры уравнения тренда и уравнение в целом проведем прогнозирование динамики показателя СКР в РФ на основе экстраполяции выбранной формы тренда. Результаты прогнозирования представлены в результатах исследования.

### Результаты исследований

Программа материнского капитала претерпевала значимые изменения на протяжении своего существования. Исследование позволяет отследить, какой эффект данные изменения оказывают на демографическую ситуацию в стране (таблица 2).

Введение программы материнского капитала в 2007 году оказало заметное положительное влияние на рождаемость: суммарный коэффициент рождаемости (СКР) начал расти. Дополнительные меры, такие как разрешение использовать средства материнского капитала на оплату первоначального взноса по ипотеке в 2009 году, способствовали дальнейшему увеличению рождаемости, поскольку программа стала более гибкой и практически значимой

для семей с детьми. Однако начиная с 2016 года положительный эффект стал снижаться: заморозка индексации материнского капитала и ограниченное расширение направлений его использования привели к постепенному падению СКР. Несмотря на развитие программы в 2020 году, когда право на материнский капитал получили семьи при рождении первого ребёнка, общая тенденция снижения рождаемости продолжилась, что указывает на ослабление стимулирующей роли этой меры в условиях экономической нестабильности и изменения социальных установок.

Для подтверждения необходимости совершенствования программы материнского капитала проводится сопоставление прогнозных тенденций СКР (табл. 3).

Таблица 2 – Значимые изменения в программе материнского капитала

Год	Значение СКР	Изменение в законе
2007	1,420	Вступление закона в силу
2009	1,540	Разрешили использовать материнский капитал для оплаты первоначального взноса по ипотеке по достижении ребёнком 3 лет
2016	1,744	Заморозка индексации, расширение целевого использования (на детей-инвалидов)
2017	1,601	Заморозка индексации
2018	1,556	Заморозка индексации, разрешение использовать средства на выплаты семьям с низким доходом
2019	1,477	Заморозка индексации
2020	1,474	Получение права на материнский капитал семьями при рождении первого ребенка (ранее средства программы могли быть получены только при рождении (усыновлении) второго и последующих детей)
2024	1,400	Возникновение права на материнский капитал только у родителей, имеющих российское гражданство на момент появления ребенка, который является гражданином РФ по рождению (ранее учитывалось только гражданство ребенка)

Таблица 3 – Сравнение полученных прогнозных значений СКР с данными Росстата

	Низкий вариант (Росстат)	Средний вариант (Росстат)	Высокий вариант (Росстат)	Рассчитано авторами
2025 (прогноз)	1,365	1,643	1,886	1,302
2026 (прогноз)	1,365	1,651	1,901	1,235
2027 (прогноз)	1,367	1,659	1,916	1,162
2028 (прогноз)	1,37	1,668	1,93	1,083
2029 (прогноз)	1,374	1,677	1,945	0,998
2030 (прогноз)	1,378	1,686	1,959	0,907

Проведённый сравнительный анализ демонстрирует, что полученные в ходе исследования результаты оказываются за пределами даже наиболее пессимистичного варианта Росстата. Так, если низкий вариант Росстата к 2030 году прогнозирует значение 1,378, то расчёты авторов указывают на катастрофическое снижение до 0,907, что формирует картину глубокого демографического кризиса. Столь значительное расхождение, выражающееся в устойчивой нисходящей траектории показателей, является веским эмпирическим аргументом, подтверждающим острую необходимость не просто сохранения, но и системного развития программы материнского капитала, её регулярной индексации, расширения целевых направлений использования и введения дополнительных стимулов для многодетных семей.

### **Заключение (основные выводы и рекомендации)**

Эволюция программы материнского капитала в России представляет собой динамичный процесс, отражающий изменение приоритетов государственной демографической и социальной политики. От узконаправленной меры стимулирования вторых рождений программа трансформировалась в комплексный, гибкий и многофункциональный инструмент поддержки семей с детьми. Длительное продление программы свидетельствует о признании ее в качестве постоянного элемента социальной политики России.

Вместе с тем программа не является самодостаточным инструментом и не может в одиночку нивелировать влияние фундаментальных структурных и социально-экономических вызовов. Её результативность находится в прямой зависимости от сохранения реальной экономической ценности выплат и ширины охвата целевых групп.

Как показывают существующие исследования и прогноз, полученный в ходе данной работы, подобные социальные программы имеют в основном краткосрочный конъюнктурный эффект, влияя на время создания семьи, но не на итоговое число детей в семьях. Для достижения устойчивого роста СКР и преодоления депопуляции требуется реализация комплексной стратегии, интегрирующей материнский капитал в более широкую систему мер, включающую жилищные программы, развитие социальной инфраструктуры, политику на рынке труда и поддержку благоприятного социокультурного климата для семей с детьми.

Важно подчеркнуть, что в системе мер демографической политики Российской Федерации региональный материнский капитал также представляет собой значимый, но недостаточно изученный инструмент. Его исследование обладает существенной научной и практической ценностью для понимания и регулирования демографических процессов в стране, поскольку создает уникальную возможность для сравнительного анализа эффективности различных моделей демографического стимулирования. В связи с этим рассмотрение материнского капитала на региональном уровне является перспективной областью для дальнейших исследований.

Резюмируя все вышесказанное, можно сказать следующее:

1. Программа материнского капитала оказала значительный краткосрочный и календарный эффект.
2. Её эффективность снижается из-за исчерпания отложенных рождений, социально-экономических факторов и изменения репродуктивных установок.
3. Простая экстраполяция текущего тренда (даже с учетом программы материнского капитала) ведет к серьезному демографическому вызову, что указывает на исчерпание потенциала исключительно денежных стимулов.
4. Необходим комплекс мер (инфраструктура, гибкая занятость, ценности).

### **Список источников**

1. Захаров С.В. История рождаемости в России: от поколения к поколению // Демографическое обозрение. 2023. Т. 10. № 1. С. 4-43. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-rozhdaemosti-v-rossii-ot-pokoleniya-k-pokoleniyu> (дата обращения: 18.09.2025).
2. Российская рождаемость в XXI веке и перспективы ее повышения / Е.М. Андреев, Е.В. Чурилова, О.А. Родина, К.О. Чертенков // Демографическое обозрение. 2025. Т. 12. № 2. С. 87-107. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskaya-rozhdaemost-v-xxi-veke-i-perspektivu-ee-povysheniya/viewer> (дата обращения: 18.09.2025).
3. Рыбаковский Л. Л., Фадеева Т. А. Рождаемость населения регионов России в конце XX – начале XXI вв.: тенденции, особенности и последствия // Народонаселение. 2024. Т. 27. № 2. С. 111-124. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskaya-rozhdaemost-v-xxi-veke-i-perspektivu-ee-povysheniya> (дата обращения: 18.09.2025).

4. Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_495719/bacdb48d205c370fcdf6430fcdfb303b18a38576/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_495719/bacdb48d205c370fcdf6430fcdfb303b18a38576/) (дата обращения: 15.09.2025).

5. Федеральный закон «О дополнительных мерах государственной поддержки семей, имеющих детей» от 29.12.2006 № 256-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_64872/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64872/) (дата обращения: 15.09.2025).

6. Федеральная служба государственной статистики. Демография. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (дата обращения: 15.09.2025).

## References

1. Zaxarov S.V. Istoriya rozhdanosti v Rossii: ot pokoleniya k pokoleniyu [The History of Fertility in Russia: From Generation to Generation] // Demograficheskoe obozrenie 2023. Vol. 10. № 1. S. 4-43. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-rozhdaemosti-v-rossii-ot-pokoleniya-k-pokoleniyu> (data obrashheniya: 18.09.2025) (in Russian).

2. Rossijskaya rozhdanost` v XXI veke i perspektivy` ee povыsheniya [Russian Fertility in the 21st Century and Prospects for Its Increase] / E.M. Andreev, E.V. Churilova, O.A. Rodina, K.O. Chertenkov // Demograficheskoe obozrenie. 2025. Vol. 12. № 2. P. 87-107. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossijskaya-rozhdaemost-v-xxi-veke-i-perspektivy-ee-povysheniya/viewer> (data obrashheniya: 18.09.2025) (in Russian).

3. Ry`bakovskij L. L., Fadeeva T. A. Rozhdanost` naseleniya regionov Rossii v konce XX – nachale XXI vv.: tendencii, osobennosti i posledstviya [Fertility of the Population of Russian Regions in the Late 20<sup>th</sup> – Early 21st Centuries: Trends, Features, and Consequences] // Narodonaselenie. 2024. T. 27. № 2. S. 111-124. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossijskaya-rozhdaemost-v-xxi-veke-i-perspektivy-ee-povysheniya> (data obrashheniya: 18.09.2025) (in Russian).

4. Ediny`j plan po dostizheniyu nacional`ny`x celej razvitiya Rossijskoj Federacii do 2030 goda i na perspektivu do 2036 goda [Unified Plan for Achieving the National Development Goals of the Russian Federation until 2030 and for the Perspective up to 2036] // Konsul`tantPlyus. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_495719/bacdb48d205c370fcdf6430fcdfb303b18a38576/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_495719/bacdb48d205c370fcdf6430fcdfb303b18a38576/) (data obrashheniya: 15.09.2025) (in Russian).

5. Federal`ny`j zakon «O dopolnitel`ny`x merax gosudarstvennoj podderzhki semej, imeyushhix detej» ot 29.12.2006 № 256-FZ [Federal Law «On Additional Measures of State Support for Families with Children» dated December 29, 2006 № 256-FZ] // Konsul`tantPlyus. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_64872/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64872/) (data obrashheniya: 15.09.2025) (in Russian).

6. Federal`naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki. Demografiya [Federal State Statistics Service. Demography]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (data obrashheniya: 15.09.2025) (in Russian).

## Юлия Андреевна Дуболазова

кандидат экономических наук, доцент,  
Высшая инженерно-экономическая школа  
Института промышленного менеджмента,  
экономики и торговли, Санкт-Петербургский  
политехнический университет  
Петра Великого,  
Санкт-Петербург, Россия  
E-mail: dubolazova\_yua@spbstu.ru

## Yuliya A. Dubolazova

ORCID ID: 0000-0002-8707-0129  
PhD (Economics), Associate Professor,  
Institute of Industrial Management,  
Economics and Trade (IMET),  
Higher School of Engineering and Economics  
(HSEE), Peter the Great St.-Petersburg  
Polytechnic University, St.-Petersburg, Russia  
E-mail: dubolazova\_yua@spbstu.ru

**Екатерина Владимировна Авраменко**

студент,  
Высшая инженерно-экономическая школа  
Института промышленного менеджмента,  
экономики и торговли,  
Санкт-Петербургский политехнический  
университет Петра Великого,  
Санкт-Петербург, Россия  
E-mail: avramenko.ev@edu.spbstu.ru

**Ekaterina V. Avramenko**

ORCID ID: 0009-0001-2270-9729  
Undergraduate student,  
Institute of Industrial Management,  
Economics and Trade (IMET),  
Higher School of Engineering and Economics  
(HSEE), Peter the Great St.-Petersburg  
Polytechnic University, St.-Petersburg, Russia  
E-mail: avramenko.ev@edu.spbstu.ru

**Анастасия Вадимовна Киба**

студент, Высшая инженерно-экономическая  
школа Института промышленного  
менеджмента, экономики и торговли,  
Санкт-Петербургский политехнический  
университет Петра Великого,  
Санкт-Петербург, Россия  
E-mail: kiba.av@edu.spbstu.ru

**Anastasiia V. Kiba**

ORCID ID: 0009-0007-3576-6646  
Undergraduate student, Institute of Industrial  
Management, Economics and Trade (IMET),  
Higher School of Engineering and Economics  
(HSEE), Peter the Great St.-Petersburg  
Polytechnic University, St.-Petersburg, Russia  
E-mail: kiba.av@edu.spbstu.ru

---

**Образец для цитирования**

*Дуболазова Ю.А., Авраменко Е.В., Киба А.В.* Материнский капитал в России: оценка демографической эффективности и пределы стимулирующей политики // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2026. № 1 (49). С. 28-39.

**Cite this article as:**

*Dubolazova Yu.A., Avramenko E.V., Kiba A.V.* Maternity capital in Russia: assessment demographic effectiveness and limits of incentive policy // Actual Problems of Economics and Management. 2026. № 1 (49). P. 28-39 (in Russian).

---

Статья поступила в редакцию 29.12.2025 г., принята к опубликованию 09.02.2026 г.

УДК 334.716

Н.В. Манохина, Т.М. Садыкова

## СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА: ДИХОТОМИЯ ГЛОБАЛЬНОГО И НАЦИОНАЛЬНОГО КОНТЕНТА

N.V. Manokhina, T.M. Sadykova

## ARTIFICIAL INTELLIGENCE DEVELOPMENT STRATEGIES: THE DICHOTOMY OF GLOBAL AND NATIONAL CONTENTS

В статье раскрывается дихотомия стратегий развития искусственного интеллекта в различных странах, заключающаяся в несоответствии, асимметричности и противоречивости национального и глобального контента. Выявлены и раскрыты риски, связанные с данной дихотомией: фрагментация регуляций, стремительная, многополярная конкуренция инвестиций, технологий и милитаризация, углубление неравенства в сфере ИИ. Это ведет к размежеванию стран в геоэкономическом и геополитическом пространстве, ставит одни страны на уровень принципалов, определяющих главные тренды и правила игры в этой сфере, а другим странам достается зависимость и роль постоянно их догоняющих.

*Ключевые слова:* дихотомия глобального и национального, стратегии развития ИИ, фрагментация регуляций, гонка ИИ, техно-национализм

### Введение

Технологические лидеры в начале эры искусственного интеллекта (ИИ) усиленно позиционировали его как общественное благо, способное обеспечить экономический подъем любой страны, как инструмент демократизации, как панацею решения глобальных проблем человечества. Организация Объединенных Наций, Всемирный банк и многочисленные международные технологические конференции закрепляли это видение, провозглашая ИИ во благо человечества, для всех, как этичный и ответственный.

Это оказалось явной мифологизацией, ИИ не стал универсальным преимуществом и не будет единым для всех стран ключом к решению общих для них проблем. Это связано с тем, что в процессе дальнейших научных разработок, исследований, внедрения технологий ИИ изменилась риторика в отношении ИИ: в сегодняшней повестке дня на различных международных площадках активизированы не глобальные проблемы, а проблемы суверенитета в сфере ИИ, национального контроля и стратегической автономии. Власть в сфере ИИ и ее защита, национальная безопасность стран стали новыми приоритетами в сфере ИИ.

The article reveals the dichotomy of strategies for the development of artificial intelligence in different countries, which consists in the discrepancy, asymmetry and inconsistency of national and global contents. The risks associated with this dichotomy are identified and revealed: fragmentation of regulations, rapid, multipolar competition of investments, technologies and militarization, deepening inequality in the field of AI. The countries are on the pedestal of the principals that determine the main trends and rules of the game in this area, while other countries refer to dependent territories and play the role of constantly “catch up” nations.

*Keywords:* dichotomy of the global and the national, AI development strategies, fragmentation of regulations, AI race, technonationalism

И если еще пять лет назад лозунгом было ИИ для всех и ради всех, то теперь выдвинут новый – ИИ как суверенное конкурентное благо, которому надо обеспечить национальную безопасность. Дихотомия глобального и национального контента в стратегиях развития ИИ и конкретных действиях различных стран наглядно проявляется в том, что на сегодня фактически все крупные технологические державы отказались от перспектив на глобальное сотрудничество и перешли к «технонационализму» – возведению ИИ в статус стратегической технологической инфраструктуры, эквивалентной военным возможностям или энергетической безопасности. Это приводит к тому, что ведущие игроки в сфере ИИ выстраивают барьеры для других стран и рассматривают их как защиту, обеспечение выгоды, контроль своих ИИ-территорий. Происходит явная географическая фрагментация искусственного интеллекта, но уже не по известному принципу – сильный Север и слабый Юг, а именно в территориальных пределах ведущих игроков. Это результат гипертрофии национального контента в стратегиях развития ИИ и следования им, что затеняет и отодвигает на второй план глобальный контекст. Все это чревато нежелательными последствиями и серьезными испытаниями для глобальной стабильности и устойчивости, поскольку создает новые риски.

### **Теоретический анализ**

Национальные стратегии и планы развития ИИ имеют большинство стран, что приносят реальные экономические преимущества имеющим их странам за счет генерации и стимулирования прорывных инноваций, роста ВВП и повышения конкурентоспособности. Они обеспечивают предсказуемость рынка, снижают риски для бизнеса и открывают возможности для сотрудничества с различными государствами.

Национальные стратегии и планы развития фокусируются на ИИ как драйвере роста, который реально увеличивает ВВП, ускоряет инновации через дерегуляцию и инфраструктуру, создавая рабочие места в дата-центрах и чипах. Государственные стратегии привлекают инвестиции в исследования, данные и инфраструктуру, делая рынок предсказуемым, что снижает зависимость от иностранных технологий, обеспечивая суверенитет.

Цель проведенного исследования – раскрыть суть проявления и последствия дихотомии стратегий развития искусственного интеллекта в различных странах, заключающуюся в несоответствии, асимметричности и противоречивости национального и глобального контента, выявить и раскрыть связанные с этим риски и их регулирование.

В настоящее время более 60 стран имеют национальные стратегии развития ИИ, при этом глобальная стратегия его развития, которая могла быть разработана заинтересованными глобальными игроками и на которую могли ориентироваться эти страны, отсутствует. Однако природа ИИ как глобального блага, стратегического актива и глобальный характер генерируемых и развиваемых его технологий, связанных с этим трансформаций геоэкономического и геополитического характера объективно обуславливают необходимость ориентации на глобальные императивы в национальных стратегиях развития ИИ. Дистанцирование и консервация исключительно национальных приоритетов в стратегиях усиливают сепаратизацию и автаркию стран, что не соответствует логике и перспективам развития стран в условиях нарастания глобальной неустойчивости и турбулентности

Дихотомия, впервые обозначенная еще Аристотелем, означает методологический подход, согласно которому целое разделяется на две противоположные, взаимоисключающие, соподчиненные части, но при этом образующие логическую пару.

В данном исследовании авторами применен междисциплинарный подход как более сложная методология, при которой объект исследования рассматривается с позиций различных научных дисциплин, представляющих гуманитарные, общественные и естественные науки, а также синтез макро- и мегамира, национального и глобального в стратегиях развития ИИ.

Современные концепции междисциплинарности предлагают новые способы налаживания более тесных связей между научными исследованиями в различных областях, привлечения науки к ответственности перед обществом. Данное исследование основано на пересечении таких

междисциплинарных областей, как естественные науки, с одной стороны, и экономические и социальные науками, с другой. Эти области: 1) исследование глобальной географической фрагментации ИИ, 2) риски дихотомии в ИИ-индустрии и 3) технонационализм.

Отметим степень разработанности данной проблемы. Можно выделить основные направления исследования: это изучение имеющихся национальных стратегий развития ИИ [1, 5, 11], их специфики и конкурентных преимуществ, а также анализ глобальных вызовов, которые необходимо учитывать при разработке и реализации этих стратегий [14-17].

### **Эмпирический анализ**

Авторы предлагают собственное видение проблемы дихотомии стратегий развития ИИ, их национального и глобального контента. Дихотомия стратегий развития искусственного интеллекта в различных странах, заключающаяся в несоответствии, асимметричности и противоречивости национального и глобального контентов, что порождает серьезные риски. Дихотомия выражается в усилении приоритетных национальных установок в сфере ИИ в ущерб глобальным, в четкой институционализации в виде разработанных и принятых стратегий, планов и асимметричном наличии институционального вакуума – отсутствие глобальной стратегии развития ИИ, в общей ориентации стран на гонку в сфере ИИ именно за счет национальных стратегий развития. На сегодняшний день отсутствуют единые универсальные международные нормы, регулирующие использование и развитие ИИ. Международные организации разрабатывают собственные подходы и стратегии, зачастую отличающиеся как по содержанию, так и по целям. В результате наблюдается фрагментация нормативного регулирования, что усложняет координацию усилий государств в глобальном цифровом пространстве.

Есть риски национальных ИИ стратегий для глобального сотрудничества. Национальные стратегии ИИ создают риски для глобального сотрудничества, вызывая фрагментацию норм, гонку технологий и геополитические барьеры. Они подрывают унификацию стандартов из-за суверенитета и конкуренции, приводя к правовому вакууму и усилению рисков. Это особенно актуально для трансграничных технологий, где отсутствие координации усугубляет неравенство и недоверие.

Стратегии развития ИИ отражают дихотомию между глобальным контекстом (кооперация, единые нормы, правила, включая стандарты, общее благо) и национальным контентом (суверенитет, национальная безопасность, лидерство).

Возникает вопрос: должен ли быть у каждой страны свой национальный план развития ИИ?

Если для конкретной страны это является стратегическим национальным приоритетом, то такой план должен быть обязательно. Такой подход рекомендуется для большинства государств, чтобы учитывать уникальные экономические, культурные и геополитические реалии. Многие страны, включая Россию, США, Китай и ЕС, уже разработали такие стратегии для суверенитета в технологиях и устойчивого экономического роста. Глобальное сотрудничество дополняет национальные планы, минимизируя риски вроде регуляторного арбитража.

Если для той или иной страны есть более насущные и первоочередные цели и задачи, такой план необязателен, но вероятен в перспективе. Таким образом, не каждая страна обязана иметь свой национальный план развития ИИ.

Дихотомия глобального и национального контента стратегий развития искусственного интеллекта проявляется в логической паре аргументов «за» и «против» национальных планов развития.

Приведем аргументы «за» национальный план развития ИИ. Национальные планы позволяют адаптировать ИИ под локальные нужды, сохраняя контроль над данными, технологиями, человеческим капиталом и культурой. Они стимулируют инвестиции, подготовку кадров и внедрение в ключевые отрасли. Более 60 стран имеют такие стратегии, фокусируясь на этике, инновациях и экспорте технологий.

Институционализация развития ИИ в каждой стране имеет свою специфику. В России принята Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года, утвержденная Указом Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. № 490 [1] и дополненная в 2024 г. [2].

Стратегия определяет цели и основные задачи развития искусственного интеллекта в Российской Федерации, а также меры, направленные на его использование в целях обеспечения национальных интересов и реализации стратегических национальных приоритетов, в том числе в области научно-технологического развития.

Эта Стратегия учитывается при реализации «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы», национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» и в других национальных и федеральных проектах, в рамках реализации которых возможно использование технологий искусственного интеллекта.

Национальная стратегия РФ обновлена в январе 2026 г. Президентом России поручено Правительству к 1 июня 2026 г. подготовить и утвердить национальный план по внедрению технологий искусственного интеллекта (ИИ) в экономику, социальную сферу и государственное управление на федеральном уровне и на уровне субъектов Российской Федерации [3]. Для этого создана новая институциональная структура – штаб по ИИ под руководством замглавы администрации президента Орешкин и вице-премьером Григоренко [4].

Национальный план развития и внедрения ИИ в России во главу угла ставится опережающее развитие ИИ для конкурентных преимуществ на глобальном пространстве, с лидерскими задачами по программному обеспечению (ПО), данным и аппаратному обеспечению. Особенностью национального плана является акцент на суверенных технологиях, этике и внедрении в промышленность с интеграцией в нацпроект «Экономика данных», что обуславливает отличие Национальной стратегии ИИ от ее западных моделей, подчеркивая внутреннюю инфраструктуру и собственный кадровый потенциал.

Приведем несколько аргументов «против» национального плана развития ИИ. Для развивающихся, особенно для малых стран такие планы могут быть нереалистичными из-за дефицита ресурсов и отсутствии объективной экспертизы, как в случае Бразилии, где цели развития ИИ признаны недостижимыми. Разнообразие подходов рискует фрагментацией и гонкой ко дну в регуляциях. Глобальные институты и рамки, такие как ОЭСР или Закон ЕС об искусственном интеллекте, позволяют координировать усилия заинтересованных игроков в стратегическом направлении и без дублирования.

Таблица 1 – Страны с национальным планом развития ИИ

Страна/Регион	Ключевые особенности плана	Статус
Россия	Внедрение в госорганы, суверенитет, инвестиции 11 трлн руб. к 2030	Разработка в 2026
США	Фокус на инновациях, сотни млрд долларов инвестиций	Активен
Китай	Государственное лидерство, лидерство в технологиях	Активен
Бразилия	Этика и навыки, но заявленные цели нереалистичны	Проблемы реализации

Источник: [5] Национальные стратегии развития искусственного интеллекта до 2030 года.  
<https://www.it-world.ru/it-news/3a5im0am3auc8wsoc0kg8kwockskw4k.html>

Странам с сильной развитой экономикой стоит внедрять национальные планы развития ИИ для усиления своей конкурентоспособности, расширения и укрепления позиций на глобальном рынке, а малым развивающимся странам целесообразнее интегрироваться в глобальные альянсы. Баланс между национальным контролем и международным сотрудничеством минимизирует риски.

Глобальный подход отражает международные нормы, этику и наличие глобальных структур, осуществляющих регулирование и контроль в этой сфере, обмен данными и знаниями (ООН, ОЕСД), Глобальные стратегии продвигают кооперацию через стандарты безопасности, этику и дипломатию: Китай видит ИИ как «общественное благо» для Глобального Юга, ЕС – как нормативный центр. Консенсус по надежному ИИ необходим и инфраструктуре и образованию; примеры – AI safety tracks/ Дорожки безопасности ИИ в ООН. Цель – избежать фрагментации и рисков, как в кооперативном развитии.

Национальный подход фокусируется на внутренних приоритетах и конкуренции, достижении приоритетов и закреплении устойчивого лидерства в сфере ИИ. Это создает явную дихотомию и как ее экстерналию серьезное напряжение: страны балансируют между необходимостью быть открытыми для глобальных технологий и связанных с ними нововведений и необходимостью обеспечения сильного протекционизма для собственного национального экономического лидерства и достижения геополитического превосходства. Национальные стратегии акцентируют суверенитет: США – лидерство и блокировку конкурентов, Россия – безопасность и независимость, Китай – массовое внедрение. Доминантами в национальных стратегиях развития ИИ являются инвестиции, научные и конструкторские разработки/R&D, протомодели (американская, европейская, российская) с разными ожиданиями от ИИ. Фокус на вычислительный суверенитет и экспорт норм.

Авторы видят проблему в усилении дихотомии глобального и национального подходов в стратегиях развития ИИ в различных странах. Это можно аргументировать тем, что в течение 2025 года ведущие игроки в сфере ИИ – США, Китай, Европейский союз и Россия фактически синхронно обновили или разработали и представили новые национальные инициативы, стратегии и планы по развитию искусственного интеллекта, в которых прежде всего обозначены национальные ориентиры до 2030 года и определены приоритеты в соответствующих технологиях, бизнесе, образовании и безопасности. Глобальный контекст проявляется в едином понимании стран, что к 2030 году ИИ станет базовой технологией и будет определять конкурентные позиции любой страны в геоэкономическом и геополитическом пространстве. ИИ уже не отдельная отрасль макроэкономики, а базовая технология, трансформирующая радикально и экономику, и образование, и военный потенциал страны. Подчеркнем, что ИИ – это глобальная технология, которая лежит в основе формирования глобальной экономики ИИ и глобального рынка ИИ. Это объективная реальность, предопределяющая разработку и принятие общих глобальных стандартов, поиск новых глобальных регуляторов, создание новых институтов и форматов их взаимодействий.

В национальных стратегиях развития искусственного интеллекта. США, Европа, Китай и Россия делают ставку на разные приоритеты.

Чья модель и чьи стандарты в итоге определяют правила игры в экономике ИИ будущего – вопрос пока открытый.

Сравнительный анализ подходов национальных стратегий, опубликованный в 2024-2025 годах, показывает, как разные страны видят будущее искусственного интеллекта. Все они сходятся в том, что ИИ – уже не отдельная отрасль, а базовая технология, которая меняет экономику, образование, медицину и напрямую влияет на военный потенциал.

У США приоритет понятен: закрепить глобальное лидерство и превратить собственные технологии в стандарт, которому будут следовать союзники. Китай делает ставку на массовое внедрение от смартфонов и автомобилей до умных классов и цифрового сельского хозяйства. Европейский союз сосредоточился на создании системы регулирования и подкрепил ее масштабными инвестициями в инфраструктуру. Россия рассматривает ИИ прежде всего как инструмент безопасности и технологического суверенитета, что отражает ее государственный подход.

В инфраструктуре акценты тоже разные. США и ЕС вкладываются в дата-центры и производство микрочипов. Китай развивает массовые сервисы и устройства, делая ИИ ча-

стью повседневной жизни миллионов граждан. Россия интегрирует ИИ в госпрограммы типа «Цифровой экономики» и оборонные проекты.

Таблица 2 – Дихотомия стратегий развития ИИ

Аспект	Глобальный	Национальный
Приоритеты	Коллаборация (технико-технологическая, институциональная – разработка общих стандартов и правил игры, регуляционная и т.д.), этика	Лидерство, безопасность, суверенитет. США приоритет: закрепить глобальное лидерство и превратить собственные технологии в стандарт, которому будут следовать союзники. Китай – ставка на массовое внедрение от смартфонов и автомобилей до умных классов и цифрового сельского хозяйства. ЕС – создание системы регулирования и подкрепил ее масштабными инвестициями в инфраструктуру. Россия – ИИ как инструмент безопасности и технологического суверенитета, что отражает ее государственный подход
Риски	Фрагментация норм Ренессанс парадокса Солоу – несопоставимая по результатам отдача от огромных инвестиций в сферу ИИ	Гонка, милитаризация Гипертрофия достижений в ИИ на макроуровне Амбициозность стратегических целей и задач. Точечное регулирование ИИ
Регуляторы Примеры	OECD, законы об ИИ, например, Закон ЕС об искусственном интеллекте Отсутствуют единые универсальные международные нормы, регулирующие использование и развитие ИИ	Приоритеты регулирования в технологиях, экономике, образовании и безопасности США (блок), Россия (независимость) К 2021 г. Конгресс США принял восемь законов (два закона по ИИ в военной сфере и шесть в сфере международных отношений, торговли и инфраструктуры) и продолжает рассматривать пакет из 291 законопроекта

На международной арене стратегии расходятся еще сильнее. Китай продвигает идею ИИ как глобального общественного блага и обещает помощь странам глобального Юга, используя площадки ООН. США выстраивают блоковую систему: союзники получают доступ к американским технологиям, конкуренты максимально блокируются. ЕС стремится закрепить в роли нормативного архитектора и предлагает миру свои стандарты регулирования. Россия делает упор на внутреннюю устойчивость и минимизацию внешней зависимости.

Главная проблема в том, что все эти национальные стратегические курсы вместе формируют конкурирующие ИИ-стратегии. США и Китай предлагают разные технологические экосистемы, Европа делает ставку на регулирование, Россия замыкается в собственной модели. Конкуренция стандартов, инфраструктур и идеологий выходит на уровень, сопоставимый с энергетикой и оборонными технологиями. От исхода этой борьбы зависит, какой окажется цифровая экономика к 2030 году.

Увлечение национальными параметрами стратегии развития ИИ, их гиперболизация усиливает определенные риски. В качестве таковых рассматриваются риски дистанцирования национальных стратегий развития ИИ от глобальных вызовов, от тенденций глобального развития, от глобального сотрудничества.

Национальные стратегии ИИ создают риски для глобального сотрудничества, вызывая фрагментацию действующих и проектируемых институтов, норм, стремительную гонку инвестиций, технологий и геополитические барьеры. Они делают невозможной унификацию стандартов из-за суверенитета и не всегда продуманной конкуренции, приводя к институци-

ональному, правовому вакууму и усилению различного рода противоречий, новых их проявлений. Это особенно актуально для трансграничных технологий, где отсутствие координации усугубляет страновое неравенство и подрывает доверие между странами.

Обобщим риски дистанцирования национальных стратегий ИИ от глобального контента.

### **1. Фрагментация регуляций**

Разнородные национальные подходы в регулировании ИИ создают неравномерность и разнонаправленность стратегий развития. Сформировалась пока только фрагментированная глобальная картина управления ИИ.

Так, в США в приоритете регулирование через инновации, в Китай – жесткий контроль, стратегическое принуждение.

ЕС ориентирует на регулирующие действия к рискам, что в конечном счете приводит к глобальной несогласованности и глобальному неравенству: 85 % стран без стратегий рискуют стать «правилопреемниками».

Китай и Россия избегают западных инициатив в регулировании ИИ, формируя свои нормы, что усиливает разрыв.

Китай внедрил государственные законы об искусственном интеллекте, уделяя особое внимание национальной безопасности, регистрации алгоритмов по реальным именам и соблюдению цензуры, что оказывает влияние даже на иностранные компании, управляющие цифровыми финансовыми платформами.

Резервный банк Индии играет активную роль в мониторинге системных рисков и управлении данными в приложениях искусственного интеллекта, хотя никаких обязательных нормативных актов по этому вопросу пока не принято.

В апреле 2025 года Управление по надзору за финансовым сектором Индонезии (ОJK) опубликовало обязательные к исполнению руководящие принципы управления ИИ в сфере финансовых услуг, охватывающие вопросы прозрачности, этики и институциональной подотчетности.

Саудовская Ассоциация по развитию искусственного интеллекта (SDAIA) продвигает национальную стратегию в области ИИ, в основе которой лежат доверие, инновации и экономические преобразования, создавая де-факто этические стандарты, имеющие глобальное значение.

Сингапур взял на себя координирующую роль в обеспечении глобальной безопасности ИИ, запустив многостороннюю структуру для согласования исследований, поддерживаемую региональными регулирующими органами.

Регулирующие органы каждой страны реагируют на эту фрагментацию и более того, своими действиями усиливают ее: к середине 2025 года более десятка стран ввели свои отраслевые рекомендации в области ИИ для финансовых услуг [6].

Но вместо гармонизации ускоряется расхождение в регулировании. Например, Закон ЕС об искусственном интеллекте потребует полного соблюдения требований к 2026 году с жесткими обязательствами для финансовых систем с высоким уровнем риска.

В США сохраняется раздробленность: модель RMF Национального института стандартов и технологий применяется добровольно, а федерального закона об искусственном интеллекте пока нет.

Управление по финансовым услугам Индонезии (ОJK) стало первым в Юго-Восточной Азии, выпустившим руководящие принципы управления искусственным интеллектом, специально предназначенные для финансовой сферы.

Сингапур координирует достижение международного консенсуса в области исследований безопасности ИИ в рамках своей глобальной программы до 2025 года.

Это расхождение ставит транснациональные банки в затруднительное положение, заставляя их соблюдать противоречивые стандарты, что увеличивает их подверженность юридическим, операционным и репутационным рискам. Вместо сближения нормативных требований фактически создается «лоскутное одеяло» из непоследовательных рамок, приоритетов и определений. Появляются новые ключевые риски:

- различия в соблюдении нормативных требований: одна модель оценки кредитоспособности финансовых структур на основе ИИ = три разных свода правил;
- риски, связанные с аудитом: отсутствие единой системы внутренней проверки качества ИИ;
- заражение репутацией: предвзятость в Джакарте может спровоцировать негативную реакцию СМИ в Лондоне.

Операционная неэффективность: наличие множества локализованных систем управления приводит к увеличению затрат и сложности, вынуждая банки поддерживать региональные процессы регистрации данных, переобучения персонала и выявления уязвимостей.

Фрагментация создает дублирующие механизмы контроля, ослабляет надежность централизованного обеспечения и способствует усталости от управления. Результатом таких фрагментаций регулирования становятся барьеры для трансграничных компаний и расширение утечки технологий как способа обеспечения их деятельности.

## 2. Конкуренция и милитаризация

Гонка за национальным лидерством (техно-национализм) превращает ИИ в стратегическое оружие, снижая кооперацию. Нарастает стремительно не всегда объективно обусловленная конкуренция инвестиций, технологий в сфере ИИ, каждая страна предпочитает свои методы ее ведения. Так, США блокируют экспорт, Китай фокусируется на автономии, но при этом спокойно и успешно продвигает разработанные им чат-боты открытого доступа в другие страны, на рынок ИИ в глобальном масштабе. Китай – Централизованный контроль и стратегическое принуждение

Китайская модель делает упор на алгоритмическую регистрацию, цензуру контента и проверку в целях национальной безопасности.

В соответствии с Положением о генеративном искусственном интеллекте (2023 г.) и Законом о регулировании алгоритмов (2022 г.) Китай уделяет первостепенное внимание государственному контролю и защите от пропаганды.

Экспорт китайских платформ искусственного интеллекта в Азию и Африку все чаще включает в себя встроенное соответствие китайским стандартам (например, совместимость с системами видеонаблюдения, централизация данных).

Конкуренция между странами в ИИ – это глобальная гонка за лидерство, где США и Китай доминируют, а ЕС и другие отстают, усугубляя геополитическое напряжение. В Давосе-2026 ИИ назвали ключевой темой наравне с торговыми войнами, с фокусом на энерго-ресурсы и стандарты.

США лидируют по исследованиям, моделям (OpenAI, Google) и инвестициям (\$100+ млрд через CHIPS Act); Китай – по патентам, данным и внедрению (DeepSeek), сокращая разрыв. ЕС отстает из-за регуляций (AI Act), Россия – лидирует по темпам, но фокусируется на суверенитете.

Формы конкуренции в сфере ИИ:

- технологическая гонка: борьба за модели, чипы (Nvidia vs Huawei), дата-центры; Китай лидирует в open-source.

- геополитическая: США – экспорт-контроль, блок с союзниками; Китай – БРИКС/ШОС, ЕАЭС-ответ; фрагментация экосистем.

- экономическая: ИИ-рынок к 2030 – триллионы долларов.

Конкуренция усугубляет неравенство: развивающиеся страны отстают, растет «война за ресурсы» (энергия для ИИ). Фрагментация норм: США – проприетарные модели, Китай – суверенные, ЕС – регуляторные барьеры.

ИИ меняет баланс военной мощи между государствами.

ИИ радикально меняет баланс военной мощи, демократизируя технологии и усиливая лидеров вроде США и Китая, где он интегрируется в разведку, автономные системы и принятие решений. Это снижает роль традиционных факторов (численность войск) в пользу

данных, вычислений и алгоритмов, создавая асимметричные угрозы для отстающих. Украина, Газа, Ливия – полигоны для ИИ-дронов и таких целей.

ИИ ускоряет OODA-loop (наблюдение – ориентация – решение – действие), делая войны быстрее: анализ данных, автономные рои БПЛА, предиктивная логистика. Снижает затраты на атаки, усиливая негосударственные акторы и малые страны. Риск «субъядерное доминирование» или стратегического монополизма без ядерного срыва.

Таблица 3 – Лидеры по внедрению ИИ в ВПК

Страна	Применение ИИ	Влияние на баланс
США	Replicator (рои дронов), Project Maven (targeting), AUKUS; \$1+ млрд на AI	Укрепление превосходства, блок Китая
Китай	«Темный меч», рои БПЛА; НОАК-ИИ для автономии	Сокращение отрыва от США, лидерство в 10 лет?
Россия	ИИ в СВО (дроны, анализ); «верный ведомый»	Адаптация к санкциям, фокус на робототехнику
Израиль	ИИ-targeting в Газе (Hamas)	Тактическое преимущество в урбанистике

Таблица составлена на основе источников [7-10].

Геополитические последствия использования ВВ и DGR. США блокируют экспорт чипов (Nvidia H200 в Китай), Китай инвестирует в отечественные ИИ + ядерное оружие меняет формулы мощи (Кореи, РФ-НАТО). Риск эскалации: автономные системы без человеческого контроля. Разрыв растет: лидеры получают «Супероружие», отстающие – уязвимость. Риск милитаризации и киберугроз без глобальных стандартов нарастает, а отсутствие доверия и единой политики и стратегии в сфере ИИ усложняет отношения между странами.

### 3. Углубление неравенства

Неравенство в ИИ – это диспропорция доступа, выгод и рисков от технологий между группами (страны, регионы, индивиды), усугубляемая смещением в данных и концентрацией ресурсов. Суть этого неравенства заключается в том, что ИИ усиливает существующие разрывы, поскольку модели обучаются на данных богатых развитых ведущих стран (английский 60 %, гендерный сдвиг). Проявления неравенства: глобальный финансовый – США и Китай осуществляют 80 % инвестиций, социальный (женщины менее заняты – 40 % в AI-работе), экономический (страны top – 1 % захватывают 80 % выгод) [11, 12]. ИИ автоматизирует рутину, поляризуя рынок труда.

ИИ не нейтрален: алгоритмы копируют предвзятости (распознавание лиц – 35 % ошибка для лиц с темной кожей), усиливая дискриминацию в управлении человеческими ресурсами, персоналом, выдаче кредитов, правоприменении. Концентрация богатства на сегодня составляет 56 тыс. миллиардеров против 4 млрд бедных, более широкое использование ИИ в богатых странах может привести к углублению неравенства.

Углубление разрыва между ИИ и зелеными технологиями, экологией, нарастание проблем в геополитике, связанных с цифровым колониализмом, социальные конфликты [13, 14].

Фрагментация национальных стратегий в развитии ИИ усугубляет разрыв: развивающиеся страны (Африка, Латинская Америка) уязвимы к внешним нормам, теряя суверенитет данных и инноваций. Без координации ИИ в глобальном масштабе доминируют отдельные страны, усиливая глобальные диспропорции. Цифровое неравенство не ослабевает, наоборот, оно усиливается и усложняется теперь таким его аспектом как неравенство в сфере ИИ. Те, кто сегодня первыми внедряют ответственный ИИ, сформируют де-факто глобальные стандарты завтрашнего дня.

По докладу ООН «Мировое экономическое положение 2026», ИИ и усиливают разрыв, поскольку доступны лишь лидерам с ресурсами. 70 % пользователей ИИ – в развивающихся странах, но только 14 % в Азиатско-Тихоокеанском регионе реально используют, оставляя 3,7 млрд на обочине [15].

Пути минимизации рисков дихотомия стратегий развития искусственного интеллекта в различных странах.

Отметим, что поскольку эра ИИ только началась, то не исключено, что к этим рискам добавятся и новые риски дистанцирования национальных стратегий ИИ от глобального контента.

Для минимизации этих рисков необходимы многосторонние рамки (ООН, ЕС, БРИКС) для баланса суверенитета и сотрудничества, алгоритмы регулирования снижают риски через прозрачность, доверие, общие перспективы. Разработан Регламент Европейского союза об искусственном интеллекте, Рекомендации ЮНЕСКО об этике искусственного интеллекта [16, 17]. Баланс достигается через дипломатию: экспорт норм при импорте талантов. Необходим глобальный диалог стран, способных могут интегрировать национальные стратегические планы в геоэкономический и геополитический контекст.

### **Заключение**

В данной статье исследована дихотомия стратегий развития искусственного интеллекта в различных странах. Дихотомия – это междисциплинарный методологический подход, согласно которому целое разделяется на две противоположные, взаимоисключающие, соподчиненные части, но при этом образующие логическую пару.

Применительно к стратегиям развития ИИ дихотомия заключается в несоответствии, асимметричности и противоречивости национального и глобального контента. Это обуславливает различные риски: фрагментация регуляций, стремительная, многополярная конкуренция инвестиций, технологий и милитаризация, углубление неравенства в сфере ИИ. Анализ показал тенденцию к усилению дихотомии стратегий развития искусственного интеллекта, асимметрии их глобального и национального контента. Это закрепляет и воспроизводит цифровое неравенство стран, поляризует их на принципалов, определяющих главные тренды и правила игры в этой сфере и соподчинённых агентов, зависимых от них.

### **Список источников**

1. Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года. Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72738946/>.

2. Указ Президента Российской Федерации от 15.02.2024 № 124 «О внесении изменений в Указ Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» и в Национальную стратегию, утвержденную этим Указом». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202402150063>.

3. Путин поручил создать национальный план развития и внедрения ИИ в России. URL: [https://www.cnews.ru/news/top/2026-01-06\\_v\\_rossii\\_sozdayut\\_natsionalnyj](https://www.cnews.ru/news/top/2026-01-06_v_rossii_sozdayut_natsionalnyj).

4. Путин поддержал создание в России штаба по ИИ во главе с Орешкиным и Григоренко. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/553818-putin-podderzal-sozdanie-v-rossii-staba-po-ii-vo-glave-s-oreskinym-i-grigorenko>.

5. Национальные стратегии развития искусственного интеллекта до 2030 года. URL: <https://www.it-world.ru/it-news/3a5im0am3auc8wsoc0kg8kwockskw4k.html>.

6. Апманн П. Управление ИИ в глобальных финансах: от фрагментации к стратегическому доверию. URL: <https://aign.global/ai-governance-insights/aign-global/ai-governance-in-global-finance-from-fragmentation-to-strategic-trust/>.

7. Ромашкина Н.П., Стефанович Д.В. Искусственный интеллект и естественная война // Россия в глобальной политике. 2025. Т. 23. № 6. С. 69-83. URL: <https://globalaffairs.ru/articles/ii-vojna-romashkina-stefanovich/>.

8. Помозова Н.Б., Литвак Н.В. Военный искусственный интеллект в США и КНР: сотрудничать нельзя воевать // Полис. Политические исследования. 2025. № 3. С. 7-24. URL: <https://doi.org/10.17976/jpps/2025.03.02>.

9. Хендрикс Д., Шмидт Э., Ван А. Стратегия сверхразведки. <https://www.nationalsecurity.ai/>. Superintelligence strategy expert version Dan Hendrycks Eric Schmidt Alexandr Wang arXiv:2503.05628v2 [cs.CY]. 14 Apr 2025. URL: <https://arxiv.org/pdf/2503.05628>.

10. Лю Шэнсян, Ли Чжихао. Тенденции и следствие использования искусственного интеллекта в военной стратегии США // Международная перспектива. 2024. № 3. С. 51-73. <https://www.siis.org.cn/updates/cms/cms/202405/141111576tq2.pdf>.

11. 20 национальных стратегий в области ИИ. URL: <https://www.aiaa-ai.org/col.jsp?id=200>.

12. National Strategies: How Countries Are Charting Their AI Governance Paths. Samuel Abinsinguzza. Sep 03, 2025. URL: <https://newbrief.substack.com/p/national-strategies-how-countries>.

13. URL: <https://www.ft.com/content/3ad44e30-c738-4356-91fb-8bb2368685c4>.

14. Global Round-Up: National AI Policies. March 2025. URL: [https://ccianet.org/wp-content/uploads/2025/04/CCIA\\_Global-Round-Up-National-AI-Policies\\_Whitepaper.pdf](https://ccianet.org/wp-content/uploads/2025/04/CCIA_Global-Round-Up-National-AI-Policies_Whitepaper.pdf).

15. Доклад ООН «Мировое экономическое положение и перспективы 2026» (WESP 2026). URL: [https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2026-01/WESP%202026\\_Executive%20Summary\\_English.pdf](https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2026-01/WESP%202026_Executive%20Summary_English.pdf).

16. Регламент Европейского союза об искусственном интеллекте / АНО «Цифровая экономика» // Государственная платформа по искусственному интеллекту. URL: [https://ai.gov.ru/knowledgebase/dokumenty-po-razvitiyu-ii-v-drugikh-stranakh/2024\\_reglament-evropeyskogo-soyuza-ob-iskusstvennom-intellekte-ano-cifrovaya-ekonomika/](https://ai.gov.ru/knowledgebase/dokumenty-po-razvitiyu-ii-v-drugikh-stranakh/2024_reglament-evropeyskogo-soyuza-ob-iskusstvennom-intellekte-ano-cifrovaya-ekonomika/) (дата обращения: 25.01.2026).

17. Рекомендация ЮНЕСКО об этике искусственного интеллекта (Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence) // Государственная платформа по искусственному интеллекту. URL: [https://ai.gov.ru/knowledgebase/dokumenty-mezhdunarodnykh-organizatsiy-po-ii/2021\\_rekomendaciya-ob-etike-iskusstvennogo-intellekta-recommendation-on-the-ethics-of-artificial-intelligence-unesco/](https://ai.gov.ru/knowledgebase/dokumenty-mezhdunarodnykh-organizatsiy-po-ii/2021_rekomendaciya-ob-etike-iskusstvennogo-intellekta-recommendation-on-the-ethics-of-artificial-intelligence-unesco/) (дата обращения: 25.01.2026).

## References

1. Nacional'naya strategiya razvitiya iskusstvennogo intellekta na period do 2030 goda. Ukaz Prezidenta RF ot 10 oktyabrya 2019 g. № 490 «O razvitiy iskusstvennogo intellekta v Rossijskoj Federacii» [National Strategy for the Development of Artificial Intelligence for the Period up to 2030. Decree of the President of the Russian Federation of October 10, 2019 № 490 "On the Development of Artificial Intelligence in the Russian Federation"]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72738946/>.

2. Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 15.02.2024 № 124 «O vnesenii izmenenij v Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 10 oktyabrya 2019 g. № 490 «O razvitiy iskusstvennogo intellekta v Rossijskoj Federacii» i v Nacional'nyu strategiyu, utverzhdenuyu e'tim Ukazom» [Decree of the President of the Russian Federation of 15.02.2024 № 124 "On Amendments to the Decree of the President of the Russian Federation of October 10, 2019 № 490 "On the Development of Artificial Intelligence in the Russian Federation" and to the National Strategy Approved by this Decree"]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202402150063>.

3. Putin poruchil sozdat` nacional'nyj plan razvitiya i vnedreniya II v Rossii [Putin instructed to create a national plan for the development and implementation of AI in Russia]. URL: [https://www.cnews.ru/news/top/2026-01-06\\_v\\_rossii\\_sozdayut\\_natsionalnyj](https://www.cnews.ru/news/top/2026-01-06_v_rossii_sozdayut_natsionalnyj).

4. Putin podderzhal sozhdanie v Rossii shtaba po II vo glave s Oreshkinym i Grigorenko [Putin supported the creation of an AI headquarters in Russia, headed by Oreshkin and Grigorenko]. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/553818-putin-podderzal-sozhdanie-v-rossii-staba-po-ii-vo-glave-s-oreskinym-i-grigorenko>.

5. Nacionalny'e strategii razvitiya iskusstvennogo intellekta do 2030 goda [National Strategies for the Development of Artificial Intelligence until 2030]. URL: <https://www.it-world.ru/it-news/3a5im0am3auc8wsoc0kg8kwockskw4k.html>.

6. Apmann P. Upravlenie II v globalny'x finansax: ot fragmentacii k strategicheskomu doveriyu. [AI Management in Global Finance: From Fragmentation to Strategic Trust]. URL: <https://aign.global/ai-governance-insights/aign-global/ai-governance-in-global-finance-from-fragmentation-to-strategic-trust/>

7. Romashkina N.P., Stefanovich D.V. Iskusstvenny'j intellekt i estestvennaya vojna [Artificial intelligence and natural war] // Rossiya v global'noj politike. 2025. T. 23. № 6. S. 69-83. URL: <https://globalaffairs.ru/articles/ii-vojna-romashkina-stefanovich/>.

8. Pomozova N.B., Litvak N.V. Voenny'j iskusstvenny'j intellekt v SShA i KNR: sotrudnichestvo nel'zya voevat' [Military Artificial Intelligence in the USA and China: Cooperation Cannot War] // Polis. Politicheskie issledovaniya. 2025. № 3. S. 7-24. URL: <https://doi.org/10.17976/jpps/2025.03.02>.

9. Xendriks D., Shmidt E., Van A. Strategiya sverxrazvedki [Over-Intelligence Strategy]. <https://www.nationalsecurity.ai/>. Superintelligence strategy expert version Dan Hendrycks Eric Schmidt Alexandr Wang arXiv:2503.05628v2 [cs.CY] 14 Apr 2025. URL: <https://arxiv.org/pdf/2503.05628>.

10. Lyu She'nsyan, Li Chzhixiao. Tendencii i sledstvie ispol'zovaniya iskusstvennogo intellekta v voennoj strategii SShA [Trends and consequences of the use of artificial intelligence in the US military strategy] // Mezhdunarodnaya perspektiva. 2024. № 3. S. 51-73. URL: <https://www.siis.org.cn/updates/cms/cms/202405/141111576tq2.pdf>.

11. 20 nacionalny'x strategij v oblasti II [20 national AI strategies]. URL: <https://www.aiaa-ai.org/col.jsp?id=200>.

12. National Strategies: How Countries Are Charting Their AI Governance Paths. Samuel Abinsingua. Sep 03, 2025 URL: <https://newbrief.substack.com/p/national-strategies-how-countries>

13. URL: <https://www.ft.com/content/3ad44e30-c738-4356-91fb-8bb2368685c4>.

14. Global Round-Up: National AI Policies. March 2025. URL: [https://ccianet.org/wp-content/uploads/2025/04/CCIA\\_Global-Round-Up-National-AI-Policies\\_Whitepaper.pdf](https://ccianet.org/wp-content/uploads/2025/04/CCIA_Global-Round-Up-National-AI-Policies_Whitepaper.pdf).

15. Doklad OON «Mirovoe e'konomicheskoe polozhenie i perspektivy` 2026» (WESP 2026) [UN World Economic Situation and Prospects 2026 (WESP 2026)]. URL: [https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2026-01/WESP%202026\\_Executive%20Summary\\_English.pdf](https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2026-01/WESP%202026_Executive%20Summary_English.pdf)

16. Reglament Evropejskogo soyuza ob iskusstvennom intellekte / ANO «Cifrovaya e'konomika» [Regulation of the European Union on Artificial Intelligence / ANO "Digital Economy"] // Gosudarstvennaya platforma po iskusstvennomu intellektu. URL: [https://ai.gov.ru/knowledgebase/dokumenty-po-razvitiyu-ii-v-drugikh-stranakh/2024\\_reglament\\_evropejskogo\\_soyuza\\_ob\\_iskusstvennom\\_intellekte\\_ano\\_cifrovaya\\_ekonomika/\(data\\_obraheniya:25.01.2026\)](https://ai.gov.ru/knowledgebase/dokumenty-po-razvitiyu-ii-v-drugikh-stranakh/2024_reglament_evropejskogo_soyuza_ob_iskusstvennom_intellekte_ano_cifrovaya_ekonomika/(data_obraheniya:25.01.2026)).

17. Rekomendaciya YuNESKO ob e'tike iskusstvennogo intellekta [UNESCO Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence]. URL: [https://ai.gov.ru/knowledgebase/dokumenty-mezhdunarodnykh-organizatsiy-po-ii/2021\\_rekomendaciya\\_ob\\_etike\\_iskusstvennogo\\_intellekta\\_recommendation\\_on\\_the\\_ethics\\_of\\_artificial\\_intelligence\\_unesco/](https://ai.gov.ru/knowledgebase/dokumenty-mezhdunarodnykh-organizatsiy-po-ii/2021_rekomendaciya_ob_etike_iskusstvennogo_intellekta_recommendation_on_the_ethics_of_artificial_intelligence_unesco/) (data obrashheniya: 25.01.2026).

**Надежда Васильевна Манохина**

доктор экономических наук, профессор  
кафедры «Менеджмент в образовании»,  
Саратовский национальный  
исследовательский государственный  
университет имени Н.Г. Чернышевского,  
Саратов, Россия  
E-mail: darkanbac@list.ru

**Nadezhda V. Manokhina**

ORCID ID: 0000-0001-6948-7791  
Dr. Sc.(Economics), Professor,  
Department of Management in Education,  
Saratov National Research State University  
named after N.G. Chernyshevsky,  
Saratov, Russia  
E-mail: darkanbac@list.ru

**Тамара Махмутовна Садыкова**

доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой «Бухгалтерский учет,  
анализ хозяйственной деятельности и аудит»,  
Саратовский государственный технический  
университет имени Гагарина Ю.А.,  
Саратов, Россия  
E-mail: sadukova.t@yandex.ru

**Tamara M. Sadykova**

ORCID ID: 0000-0003-1599-6739  
Dr. Sc. (Economics), Professor,  
Head: Department of Accounting,  
Business Analysis and Audit,  
Yuri Gagarin State Technical  
University of Saratov, Saratov, Russia  
E-mail: sadukova.t@yandex.ru

---

**Образец для цитирования**

*Манохина Н.В., Садыкова Т.М.* Стратегии развития искусственного интеллекта: дихотомия глобального и национального контента // *Актуальные проблемы экономики и менеджмента.* 2026. № 1 (49). С. 40-52.

**Cite this article as:**

*Manokhina N.V., Sadykova T.M.* Artificial intelligence development strategies: the dichotomy of global and national contents // *Actual Problems of Economics and Management.* 2026. № 1 (49). P. 40-52 (in Russian).

---

Статья поступила в редакцию 17.01.2026 г., принята к опубликованию 03.02.2026 г.

УДК 338.2

А.В. Овчинников

## **АНАЛИЗ АМОРТИЗАЦИОННОЙ СПОСОБНОСТИ КИТАЙСКИХ АВТОМОБИЛЕЙ НА ВТОРИЧНОМ АВТОМОБИЛЬНОМ РЫНКЕ РОССИИ**

A.V. Ovchinnikov

## **DEPRECIATION ANALYSIS OF CHINESE CARS IN THE RUSSIAN USED CAR MARKET**

Статья посвящена исследованию особенностей вторичного автомобильного рынка России после введения санкций и ухода европейских автопроизводителей. Рассматриваются изменения в структуре предложений, влияние глобального кризиса и геополитической ситуации на доступность автомобилей, а также факторы, способствующие росту популярности китайских марок. Основное внимание уделено причинам появления китайских автомобильных брендов, их локализации в России и влиянию на предпочтения потребителей. Обосновывается важность анализа амортизационных характеристик китайских автомобилей, определяющих привлекательность их покупки на вторичном рынке.

*Ключевые слова:* вторичный автомобильный рынок, санкции, европейские автоконцерны, китайские автомобильные бренды, локализация производства

### **Введение**

Автомобильный рынок России традиционно зависел от импорта продукции зарубежных производителей, особенно европейских. Однако в условиях экономических санкций и политических ограничений многие крупные иностранные автоконцерны прекратили свою деятельность в стране, вызвав значительные перемены на рынке. Это привело к увеличению роли местных производителей и появлению большого количества китайских автомобильных компаний, активно развивающих свое присутствие на территории России.

Актуальность выбранной темы обусловлена несколькими ключевыми факторами современного состояния российского автомобильного рынка:

– изменение рыночных условий: После введения санкций и выхода многих крупных западных автопроизводителей российские потребители столкнулись с ограниченным предложением новых автомобилей, что повысило интерес к автомобилям с пробегом;

The article deals with the characteristics of the automotive aftermarket in Russia after imposition of sanctions and departure of European automakers from Russia. The changes in the structure of proposals, the impact of global crisis and geopolitical situation on availability of cars, as well as the factors contributing to the growing popularity of Chinese brands are considered. The focus is made on the reasons for emergence of Chinese car brands, their localization in Russia and impact on consumer preferences. Importance of the depreciation characteristics analysis of Chinese car brands, which determine attractiveness of their purchase in the secondary market, is substantiated.

*Keywords:* secondary automotive market, sanctions, European automakers, Chinese automotive brands, localization of production

– появление альтернативных поставщиков: Китайские производители заняли устойчивые позиции на российском рынке, предлагая доступные модели, адаптированные к местным условиям эксплуатации;

– вопрос надежности и износостойкости: Качество китайских автомобилей становится критически важным аспектом для покупателя авто, потребитель старается учесть высокие первоначальные затраты и потенциальные расходы на ремонт и обслуживание;

– экономический фактор: Особенности вторичного рынка позволяют оценить экономическую целесообразность приобретения подержанного автомобиля, принимая во внимание динамику стоимости владения автомобилем.

Таким образом, изучение амортизации китайских автомобилей на вторичном рынке представляет собой актуальную область научных исследований, которая может помочь выявить важные тенденции и предложить рекомендации как для покупателей, так и для участников автомобильной отрасли.

В качестве задач исследования выступают:

– анализ предсанкционного рынка;

– оценка факторов, влияющих на амортизационную способность автомобилей на вторичном рынке;

– сравнительный анализ амортизационной способности китайских автомобилей с автомобилями других марок;

– формирование практических рекомендаций для потребителей, автодилеров и финансовых институтов.

### **Теоретический анализ**

Предсанкционный период на автомобильном рынке РФ охватывает январь и февраль 2022 года. Это время характеризуется определенной стабильностью, но уже с ощущением нарастающей неопределенности, которая впоследствии вылилась в серьезные изменения.

Проводя общую характеристику рынка можно выделить следующие аспекты:

– стабильный спрос: Спрос на новые автомобили оставался на относительно высоком уровне, обусловленном отложенным спросом после пандемии COVID-19 и стремлением населения инвестировать средства в условиях нестабильности курса рубля;

– рост цен: Цены на автомобили продолжали расти из-за глобального дефицита полупроводников, проблем с логистикой и ослабления рубля. Автопроизводители регулярно пересматривали прайс-листы;

– дефицит автомобилей: Дефицит новых автомобилей оставался серьезной проблемой. Сроки ожидания популярных моделей достигали нескольких месяцев;

– доминирование локализованных моделей: Наибольшей популярностью пользовались автомобили, производство которых было локализовано на территории РФ. Это позволяло снизить зависимость от импорта и колебаний курса валют;

– активное кредитование: Автокредитование оставалось важным инструментом стимулирования спроса. Низкие процентные ставки и доступность кредитов поддерживали продажи;

– растущая популярность автомобилей с пробегом: В условиях дефицита новых автомобилей и роста цен на них, спрос на автомобили с пробегом значительно вырос.

Предсанкционный период заложил основу для тех изменений, которые произошли на автомобильном рынке РФ после февраля 2022 года. Дефицит, рост цен, усиление позиций китайских брендов – все эти тенденции стали более выраженными в новых условиях. Этот период показал уязвимость рынка перед внешними факторами и необходимость адаптации к быстро меняющейся ситуации.

После 24 февраля 2022 года санкции вводились поэтапно, наращивая давление на российскую экономику. Первые пакеты санкций были направлены на ограничение доступа рос-

сийских компаний к западным технологиям и финансовым рынкам. Впоследствии санкции коснулись импорта и экспорта товаров, включая автомобили и автокомпоненты.

Решение европейских автоконцернов покинуть российский рынок было обусловлено совокупностью экономических, политических и репутационных факторов:

– экономические санкции: Ограничения на импорт и экспорт товаров, доступ к финансированию и технологиям сделали ведение бизнеса в России невыгодным и рискованным. Нарушение логистических цепочек и дефицит комплектующих привели к остановке производства и невозможности выполнения обязательств перед клиентами;

– репутационные риски: Продолжение деятельности в России после начала специальной военной операции создавало серьезные репутационные риски для европейских компаний. Общественное мнение в западных странах оказывало сильное давление на бизнес, призывая к прекращению сотрудничества с Россией;

– политическое давление: Правительства европейских стран также оказывали давление на компании, призывая к прекращению деятельности в России в знак солидарности с Украиной;

– риски национализации: Существовала опасность национализации активов европейских компаний российским государством. Продажа активов, пусть и на невыгодных условиях, представлялась более предпочтительным вариантом, чем их потеря без компенсации;

– нестабильность курса рубля: Резкие колебания курса рубля усложняли планирование и ведение бизнеса, делая инвестиции в российскую экономику рискованными.

Уход европейских автоконцернов оказал глубокое влияние на структуру и функционирование российского автомобильного рынка.

На российском рынке представлено несколько китайских автоконцернов (табл. 1), каждый из которых использует свою стратегию для укрепления своих позиций.

Таблица 1 – Китайские автоконцерны, представленные на Российском рынке

Автомобильный бренд	Стратегия
Naval	Один из лидеров среди китайских брендов в России. Компания делает ставку на локализацию производства на заводе в Тульской области, предлагая кроссоверы и внедорожники, адаптированные к российским условиям. Naval активно инвестирует в маркетинг и расширение дилерской сети
Chery	Предлагает широкий модельный ряд, от компактных городских автомобилей до кроссоверов. Chery делает акцент на соотношении цены и качества, предлагая доступные автомобили с хорошим оснащением. Компания также развивает направление электромобилей и гибридов
Geely	Производство налажено на белорусском заводе «Белджи», где производятся модели для российского рынка. Компания акцентирует внимание на технологичность и современный дизайн своих автомобилей. Планируется локализация производства в России
Exeed	Премиальный суббренд Chery позиционирующий себя как премиум сегмент. Марка производит автомобили с повышенным уровнем комфорта, богатой комплектацией и современной системой безопасности
Omoda	Новый бренд от Chery, ориентированный на молодежную аудиторию. Omoda предлагает стильные и технологичные автомобили с оригинальным дизайном
Changan	Активно расширяет свое присутствие на российском рынке, предлагая кроссоверы, седаны и пикапы. Changan делает ставку на качество и надежность своих автомобилей

Помимо рассмотренных брендов на российском рынке можно встретить и другие, например, JAC, FAW, Dongeng и GAC, несмотря на то, автомобили данных марок не так часто встречаются на дорогах общего пользования.

Рассмотрим основные методы расчета амортизации автомобиля:

– метод равномерного списания: ежегодно из первоначальной стоимости авто вычитается фиксированная сумма пропорциональными частями;

– метод уменьшаемого остатка: в данном методе амортизация коррелирует с остаточной стоимостью, которая уменьшается с каждым годом эксплуатации;

– методы зависимости от пробега: рассматриваются фактические данные о пробеге, что позволяет более точно определить степень износа.

У каждого из методов есть свои плюсы и минусы; стоит учитывать, что выбор конкретного подхода во многом зависит от целей покупателя, а также от особенностей рынка.

Рассмотрим критерии, которые могут помочь в выборе метода расчета амортизации. Для легковых авто предпочтителен метод равномерного списания. Это связано с тем, что транспортное средство эксплуатируется стабильно и не подвергается значительным нагрузкам. Кроме того, данный метод достаточно прост в расчете и наглядно демонстрирует большинству пользователей необходимую информацию. Коммерческие автомобили (каршеринг, грузовой транспорт, такси) часто работают в условиях повышенного износа, а, следовательно, амортизация начисляется неравномерно. Для таких случаев подойдут методы уменьшаемого остатка или расчет по пробегу, так как нагрузка на технику варьируется от выполняемых ей задач.

Давайте рассмотрим портрет идеального поддержанного автомобиля (см. рис. 1).



Рис. 1. Портрет идеального поддержанного автомобиля

На представленном рисунке мы можем наблюдать ключевые факторы, формирующие стоимость авто на вторичном рынке; в свою очередь, эти же факторы влияют на амортизационную способность авто.

Исходя из данных представленной диаграммы (см. рис. 2), мы можем сделать вывод, что основные факторы амортизационной способности авто в большей мере равнозначны между собой, что позволяет понять, что итоговая стоимость автомобиля зависит от набора факторов, которые суммарно влияют на цену.



Рис. 2. Доля влияния фактора на стоимость авто, %

### Эмпирический анализ

Согласно аналитическим данным агентства «АВТОСТАТ», в течение 2024 года российские граждане совершили покупку около 6 миллионов 36 тысяч 600 автомобилей, бывших в эксплуатации. Этот показатель увеличился на 6 %, демонстрируя устойчивый рост относительно предыдущего периода. Исследования показывают, что свыше половины объема российского рынка подержанных автомобилей сосредоточено вокруг всего лишь пяти ведущих автомобильных брендов. Лидером остается российская компания LADA, реализовавшая в минувшем году порядка 1 миллиона 499 тысяч 200 экземпляров своих автомобилей. Следом идут зарубежные производители, среди которых выделяется японский бренд Toyota, чьи показатели составили чуть более 619 тысяч проданных автомобилей. Третью позицию занимают южнокорейские автопроизводители Kia и Hyundai, показавшие примерно равные результаты: 349,5 тысячи и 332,2 тысячи автомобилей соответственно. Пятое место занимает другой представитель Японии – Nissan с показателем почти в 283 тысячи проданных единиц транспорта. Если рассматривать топ-десятку крупнейших игроков рынка, то становится очевидным, что половина из них продемонстрировала положительный прирост по сравнению с показателями 2023 года. Наиболее впечатляющим результатом стала динамика бренда LADA, увеличившего объемы реализации сразу на 19,2 %. Тем не менее пять брендов зафиксировали умеренный рост ниже отметки в 10 %. Некоторые участники рейтинга столкнулись с отрицательной динамикой: среди них выделяются Toyota (–7,6 %), Ford (–7,2 %), Nissan (–4,8 %) и Honda (–0,2 %). Эти данные (рис. 3) свидетельствуют о значительных колебаниях внутри рынка, обусловленных экономическими изменениями, изменением покупательского поведения и влиянием внешних факторов.

Анализируя российский рынок легковых автомобилей с пробегом, можно отметить, что модель LADA Granta занимает доминирующие позиции. Начиная с начала производства в 2011 году и по сегодняшний день этот автомобиль стабильно занимает лидирующие позиции и является бескомпромиссным средством передвижения для многих россиян. За счет чего Granta на протяжении более чем 10 лет обходит своих конкурентов?

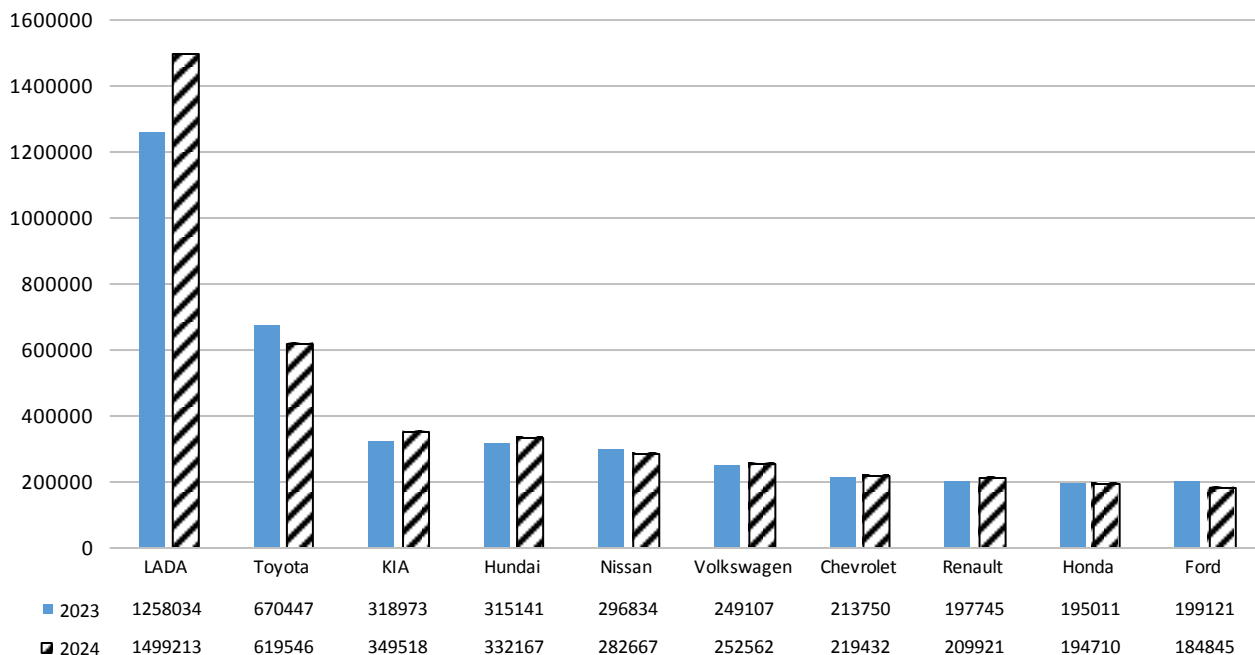


Рис. 3. Аналитика российского рынка легковых автомобилей с пробегом в 2024 году (шт.)

Во-первых, стоимость на вторичном рынке значительно ниже, чем у многих китайских аналогов. Например, автомобиль с пробегом менее 100 тысяч километров можно приобрести намного дешевле, чем машину иностранного производства в аналогичном сегменте.

Во-вторых, LADA Granta отличается высокой ремонтопригодностью, запчасти можно найти буквально в любой точке нашей страны. Её обслуживание возможно даже в условиях сельской местности без высокотехнологичных диагностических приборов. Простота технического обслуживания позволяет владельцу экономить значительные средства, поскольку комплектующие легко заменяются и доступ к ним обеспечен повсеместно.

В последние годы китайские автомобильные бренды заняли значительную долю российского рынка новых автомобилей, что закономерно привело к быстрому формированию сегмента их обращения на вторичном рынке. По данным аналитических агентств, в 2024-2025 гг. объём сделок с подержанными автомобилями китайского производства вырос более чем на 60 % в годовом выражении, а их доля наиболее заметна в возрастной группе до 3-5 лет<sup>1</sup>.

Одним из ключевых показателей экономической эффективности владения автомобилем является амортизационная способность, выражающаяся в скорости снижения рыночной стоимости в процессе эксплуатации. Анализ рыночных данных показывает, что китайские автомобили на российском рынке характеризуются повышенной амортизацией по сравнению с традиционными японскими и европейскими брендами.

Согласно данным СМИ и ценовых агрегаторов, уже в течение первого года эксплуатации китайские автомобили теряют в среднем 40-50 % своей первоначальной стоимости, тогда как сопоставимые модели японского и европейского происхождения – 15-35 %. В частности, для популярных китайских кроссоверов (например, Geely, Chery, Haval) средняя остаточная стоимость после одного года эксплуатации составляет около 55 % от цены нового автомобиля (рис. 4)<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Autostat, 2024. URL: [https://yandex.ru/search/?text=Autostat%2C+2024&clid=2413823-215&search\\_source=dzen\\_desktop\\_safe&lr=194](https://yandex.ru/search/?text=Autostat%2C+2024&clid=2413823-215&search_source=dzen_desktop_safe&lr=194).

<sup>2</sup>Autostat, 2025. [https://www.autostat.ru/editorial\\_column/59361/](https://www.autostat.ru/editorial_column/59361/)

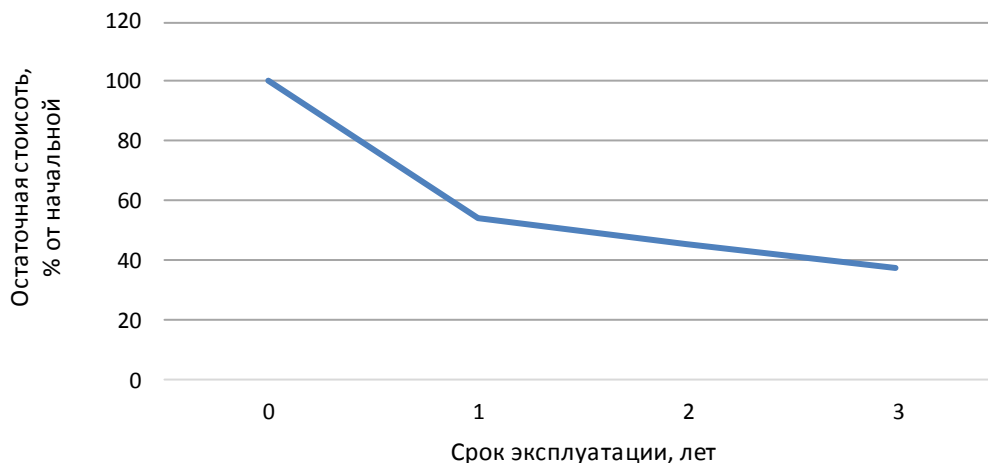


Рис. 4. Усреднённая динамика остаточной стоимости китайского автомобиля в процентах от начальной цены

Используемая формула коэффициента амортизации:

$$K_a = 1 - \frac{V_t}{V_0},$$

где  $V_t$  – стоимость нового автомобиля, тыс. руб.;  $V_0$  – рыночная стоимость через  $t$  лет эксплуатации, тыс. руб.

Дальнейшее снижение стоимости носит менее резкий, но устойчивый характер. К концу третьего года эксплуатации остаточная стоимость китайских автомобилей в среднем составляет 35-40 % от первоначальной, что свидетельствует о высокой совокупной амортизации за короткий жизненный цикл на вторичном рынке.

Повышенная амортизация объясняется рядом факторов:

- быстрым ростом предложения подержанных китайских автомобилей;
- недостаточной историей долгосрочной эксплуатации данных моделей в России;
- неопределёнными ожиданиями потребителей относительно надёжности, ликвидности и стоимости владения;
- ценовой конкуренцией между новыми и подержанными автомобилями китайских марок.

Рассмотрим табл. 2 с расчётами коэффициентов амортизации (остаточной стоимости) для ключевых китайских брендов на российском рынке подержанных автомобилей – на основе доступных рыночных данных о снижении цен и остаточной стоимости через 3 года эксплуатации. С учётом данных экспертов по остаточным ценам моделей Haval, Geely, Chery и др. можно сопоставить относительное снижение стоимости в процентах и коэффициенты амортизации.

Несмотря на активный рост спроса и расширение присутствия на вторичном рынке, китайские автомобили в настоящее время характеризуются пониженной остаточной стоимостью и высоким коэффициентом амортизации, что снижает их инвестиционную привлекательность при длительном владении по сравнению с автомобилями традиционных брендов.

Результаты анализа амортизационной способности китайских автомобилей на российском вторичном рынке позволяют сформулировать ряд практических рекомендаций для ключевых участников: конечных потребителей, автодилеров и финансовых институтов.

Таблица 2 – Коэффициенты амортизации по брендам

Бренд / Модель	Остаточная стоимость через ~3 года ( $V_t/V_0$ )	Коэффициент амортизации ( $K_a = 1 - V_t/V_0$ )	Комментарий
Haval Jolion	76,7 % (100 – 23,3 %)	0.233	Самая высокая ликвидность среди «китайцев» в исследовании
Haval F7x	73,4 % (100 – 26,6 %)	0.266	Не сильно уступает по остаточной стоимости
Haval F7	73,3 % (100 – 26,7 %)	0.267	Стабильно сохраняет цену лучше, чем средние китайские авто
Geely Tugella	70,1 % (100 – 29,9 %)	0.299	Снижение ниже, чем у средних китайских моделей
Geely Coolray	67,1 % (100 – 32,9 %)	0.329	Потеря стоимости выше средней по бренду
Geely Atlas Pro	65,6 % (100 – 34,4 %)	0.344	Один из примеров более высокой амортизации
Chery Tiggo 4	66,6 % (100 – 33,4 %)	0.334	Средний уровень снижения цены
Chery Tiggo 8 Pro	65,5 % (100 – 34,5 %)	0.345	Почти на уровне Geely по потере стоимости
Chery Tiggo 7 Pro	65,1 % (100 – 34,9 %)	0.349	Средняя амортизация среди Tiggo-серии

### 1. Рекомендации для потребителей (частных владельцев):

– учитывать высокий темп начальной амортизации.

При покупке нового китайского автомобиля следует принимать во внимание, что в первый год эксплуатации возможна потеря до 40-50 % первоначальной стоимости. В связи с этим покупка автомобиля с пробегом 1-2 года может быть экономически более рациональной, поскольку основная часть амортизации уже реализована;

– ориентироваться на бренды с более высокой остаточной стоимостью.

Результаты анализа показывают, что отдельные марки (например, Haval) характеризуются более низким коэффициентом амортизации по сравнению с другими китайскими брендами. При прочих равных условиях выбор таких автомобилей снижает риск потери капитала при последующей перепродаже;

– планировать горизонт владения.

Китайские автомобили целесообразнее рассматривать как средство кратко- или среднесрочного пользования (3-5 лет), а не как долгосрочный актив. При более длительном сроке владения суммарная потеря стоимости становится экономически значимой;

– Фиксировать сервисную историю.

Наличие полной дилерской сервисной истории и прозрачного технического состояния повышает ликвидность автомобиля и позволяет частично компенсировать высокий уровень амортизации при продаже на вторичном рынке.

### 2. Рекомендации для автодилеров и операторов вторичного рынка:

– дифференцированная ценовая политика.

Дилерам рекомендуется учитывать ускоренную амортизацию китайских автомобилей при формировании цен трейд-ин и выкупа. Использование единых коэффициентов снижения стоимости для всех брендов приводит к завышению остатков и росту складских рисков;

– акцент на ликвидные модели.

Практика показывает, что внутри китайского сегмента существует значительная неоднородность по сохранению стоимости. Концентрация ассортимента на моделях с меньшим коэффициентом амортизации позволяет ускорить оборачиваемость и снизить финансовые потери;

– использование расширенных гарантийных программ.

Предоставление дополнительной гарантии или сервисных пакетов повышает доверие покупателей и положительно влияет на остаточную стоимость автомобилей на вторичном рынке;

– развитие программ сертифицированных б/у автомобилей.

Формирование сегмента «сертифицированных подержанных китайских автомобилей» способно снизить восприятие риска у покупателей и стабилизировать ценовую динамику.

3. Рекомендации для финансовых институтов (банков, лизинговых и страховых компаний):

– корректировка моделей оценки залоговой стоимости.

При кредитовании и лизинге китайских автомобилей целесообразно применять повышенные коэффициенты амортизации, особенно в первые 24 месяца эксплуатации, чтобы избежать переоценки залога;

– сокращение сроков финансовых продуктов.

Учитывая быстрый спад остаточной стоимости, оптимальными являются более короткие сроки автокредитования и лизинга (до 3-4 лет), что снижает риск отрицательной разницы между остатком долга и рыночной стоимостью автомобиля;

– дифференциация условий по брендам.

Использование единых ставок и условий для всех китайских марок экономически неоправданно. Более ликвидные бренды могут обслуживаться на условиях, близких к традиционным рынкам, тогда как менее ликвидные требуют дополнительных риск-надбавок;

– учет амортизационных рисков в страховании.

Высокая скорость обесценения влияет на размер страховых выплат и тарифов КАСКО. Рекомендуется пересматривать страховые суммы с учётом ускоренного снижения рыночной стоимости.

### **Заключение**

Таким образом, выявленные особенности амортизационной динамики китайских автомобилей требуют адаптации поведенческих, коммерческих и финансовых стратегий всех участников рынка. Учет повышенной амортизации позволяет снизить экономические риски, повысить точность ценообразования и сформировать более устойчивую модель функционирования вторичного рынка.

### **Список источников**

1. Пушкарев Г.А. Сравнительный анализ падения цен на автомобили различных марок по мере их старения // Экономика и управление: теория и практика. 2025. № 1.

2. Zhengwei Sun. Research on factors affecting second-hand car market prices // Theoretical and Natural Science. 2025. Vol. 36. № 1. P. 128-135. DOI: 10.54254/2753-8818/36/20240532.

3. Morgan M., Philips P., Wadud Z. Insights on vehicle life history from a large data set of used car sales. UTSG 2025, University College Dublin & Trinity College Dublin.

4. Трифонов Н.Ю. Regression model for car valuation based on internet data parsing // Системный анализ и прикладная информатика. 2020.

5. Gavazza A., Lizzeri L., Roketskiy N. A Quantitative Analysis of the Used-Car Market. NYU Stern School of Business, 2012.

6. In a year of operation, cars from China have lost almost half of their value // Izvestia.ru. 28.12.2024. URL: <https://en.iz.ru/en/1815335/2024-12-28/year-operation-cars-china-have-lost-almost-half-their-value> (дата обращения: 20.01.2026).

7. Prices for used cars in Russia: what affects the market in 2025 // Izvestia.ru. 09.09.2025. URL: <https://en.iz.ru/en/1951134/2025-09-09/number-chinese-used-cars-sale-russia-has-doubled-year> (дата обращения: 20.01.2026).

8. Chinese used cars have risen in price in Russia // Izvestia.ru. 11.03.2025. URL: <https://en.iz.ru/en/1851717/2025-03-11/chinese-used-cars-have-risen-price-russia> (дата обращения: 20.01.2026).

9. Chinese Cars Conquer the Russian Used Car Market // 1.ru. 10.08.2025. URL: <https://www1.ru/en/news/2025/08/10/rossiiskii-rynok-poderzannyx-avto-zavoevyvaiut-kitaiskie-avtomobili.html> (дата обращения: 20.01.2026).

10. Used Chinese cars have depreciated by 13% // NAPI. 09.10.2025. URL: <https://en.napinfo.ru/infographics/used-chinese-cars-have-depreciated-by-13/> (дата обращения: 20.01.2026).

11. Three-Year-Old Chinese cars with the best residual value were named // Autostat.ru. 2025. URL: <https://eng.autostat.ru/news/27021/> (дата обращения: 20.01.2026).

12. «Автостат»: продажи китайских авто с пробегом в РФ в январе-мае выросли на 44 % // TASS. 26.06.2025. URL: <https://tass.ru/ekonomika/24366013> (дата обращения: 20.01.2026).

13. Продажи китайских авто с пробегом в России выросли на треть // RIA.ru. 12.09.2025. URL: <https://ria.ru/20250912/prodazhi-2041578112.html> (дата обращения: 20.01.2026).

14. В России рекордно вырос рынок китайских автомобилей с пробегом // Gazeta.ru. 20.12.2025. URL: <https://www.gazeta.ru/auto/news/2025/12/20/27461953.shtml> (дата обращения: 20.01.2026).

## References

1. Pushkarev G.A. Sravnitel'nyj analiz padeniya cen na avtomobili razlichnyx marok po mere ix stareniya [Comparative analysis of the fall in prices for cars of various brands as they age] // *E'konomika i upravlenie: teoriya i praktika*. 2025. № 1.

2. Zhengwei Sun. Research on factors affecting second-hand car market prices // *Theoretical and Natural Science*. 2025. Vol. 36. № 1. P. 128-135. DOI: 10.54254/2753-8818/36/20240532.

3. Morgan M., Philips P., Wadud Z. Insights on vehicle life history from a large data set of used car sales. UTSG 2025, University College Dublin & Trinity College Dublin.

4. Trifonov N.Yu. Regression model for car valuation based on internet data parsing // *Sistemnyj analiz i prikladnaya informatika*. 2020.

5. Gavazza A., Lizzeri L., Roketskiy N. A Quantitative Analysis of the Used-Car Market. NYU Stern School of Business, 2012.

6. In a year of operation, cars from China have lost almost half of their value // Izvestia.ru. 28.12.2024. URL: <https://en.iz.ru/en/1815335/2024-12-28/year-operation-cars-china-have-lost-almost-half-their-value> (дата обращения: 20.01.2026).

7. Prices for used cars in Russia: what affects the market in 2025 // Izvestia.ru. 09.09.2025. URL: <https://en.iz.ru/en/1951134/2025-09-09/number-chinese-used-cars-sale-russia-has-doubled-year> (дата обращения: 20.01.2026).

8. Chinese used cars have risen in price in Russia // Izvestia.ru. 11.03.2025. URL: <https://en.iz.ru/en/1851717/2025-03-11/chinese-used-cars-have-risen-price-russia> (дата обращения: 20.01.2026).

9. Chinese Cars Conquer the Russian Used Car Market // 1.ru. 10.08.2025. URL: <https://www1.ru/en/news/2025/08/10/rossiiskii-rynok-poderzannyx-avto-zavoevyvaiut-kitaiskie-avtomobili.html> (дата обращения: 20.01.2026).

10. Used Chinese cars have depreciated by 13 % // NAPI. 09.10.2025. URL: <https://en.napinfo.ru/infographics/used-chinese-cars-have-depreciated-by-13/> (дата обращения: 20.01.2026).

11. Three-Year-Old Chinese cars with the best residual value were named // Autostat.ru. 2025. URL: <https://eng.autostat.ru/news/27021/> (дата обращения: 20.01.2026).

12. «Автостат»: продажи китайских авто с пробегом в РФ в январе-мае выросли на 44 % ["Autostat": sales of Chinese used cars in the Russian Federation in January-May increased by

44 %] // TASS. 26.06.2025. URL: <https://tass.ru/ekonomika/24366013> (data obrashheniya: 20.01.2026).

13. Prodazhi kitajskix avto s probegom v Rossii vy`rosli na tret` [Sales of Chinese used cars in Russia increased by a third] // RIA.ru. 12.09.2025. URL: <https://ria.ru/20250912/prodazhi-2041578112.html> (data obrashheniya: 20.01.2026).

14. V Rossii rekordno vy`ros ry`nok kitajskix avtomobilej s probegom [In Russia, the market for Chinese used cars has grown at a record] // Gazeta.ru. 20.12.2025. URL: <https://www.gazeta.ru/auto/news/2025/12/20/27461953.shtml> (data obrashheniya: 20.01.2026).

**Андрей Витальевич Овчинников**

аспирант кафедры «Экономика  
и маркетинг», Саратовский  
государственный технический  
университет имени Гагарина Ю.А.,  
Саратов, Россия  
E-mail: avovchinnikov\_1@edu.hse.ru

**Andrey V. Ovchinnikov**

ORCID ID: 0009-0002-5677-8287  
Postgraduate Student, Department of  
Economics and Marketing, Yuri Gagarin  
State Technical University  
of Saratov, Saratov, Russia  
E-mail: avovchinnikov\_1@edu.hse.ru

---

Образец для цитирования:

*Овчинников А.В.* Анализ амортизационной способности китайских автомобилей на вторичном автомобильном рынке России // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2026. № 1 (49). С. 53-63.

Cite this article as:

*Ovchinnikov A.V.* Depreciation analysis of Chinese cars in the Russian used car market // Actual Problems of Economics and Management. 2026. № 1 (49). P. 53-63 (in Russian).

---

Статья поступила в редакцию 14.01.2026 г., принята к опубликованию 03.02.2026 г.

УДК 338.012

О.А. Юсупова, В.А. Виниченко

## О МЕХАНИЗМАХ ПОДДЕРЖКИ ОТЕЧЕСТВЕННОГО АВТОПРОМА

O.A. Yusupova, V.A. Vinichenko

### SUPPORT MECHANISMS FOR THE DOMESTIC AUTOMOTIVE INDUSTRY

В условиях действия экономических санкций и ухода ряда иностранных автопроизводителей происходит трансформация потребительского поведения, меняется структура спроса, в том числе на автомобильном рынке. Цель исследования заключается в изучении и систематизации факторов потребительского спроса на автомобили в текущих условиях и с учетом этих факторов разработке предложений по совершенствованию мер государственной поддержки отечественного автопрома. В качестве предмета исследования выступают факторы спроса и меры государственной поддержки продаж автомобилей LADA. Объектом исследования являются продажи автомобилей LADA. В статье обоснована система факторов, влияющих на потребительский спрос. С учетом содержания этих факторов сформулированы рекомендации по совершенствованию мер государственной политики в исследуемой области, включая реформу системы льготного автокредитования на основе ранжирования автомобилей по классу и цене, инновационную систему налоговых вычетов, углубление локализации производства путем создания национального кластера автокомпонентов и развитие российско-китайских производственных альянсов нового поколения.

*Ключевые слова:* спрос на автомобили, государственная поддержка, концерн LADA, потребительский спрос, импортозамещение

#### Введение

В условиях действия режима экономических санкций одной из приоритетных задач государства является реализация политики импортозамещения в различных отраслях производства и торговли, в том числе легковыми автомобилями.

In the conditions of economic sanctions, and departure of a number of foreign automakers from the Russian market, we are facing a transformation in consumer behavior, the structure of demand, including the changes in the automarket. The aim of the work is to analyze and systematize the factors driving consumer automobile purchase decisions in the current conditions and develop the measures to improve state support for domestic car manufacturers. The subject of the study includes the factors relating the demand and measures of state support for LADA sales. The object of the study is the sales of LADA models. The authors focus on a system of factors affecting consumer demand. Regarding these factors, recommendations are made to improve the public policy measures in the field under study, including reforms in the system of low interest auto loans based on vehicle class and price ranking, an innovative tax deduction system, increased localization of production by creating a national auto components cluster, and development of next-generation Russian-Chinese manufacturing alliances.

*Keywords:* demand for cars, government support, LADA concern, consumer demand, import substitution

Аналитическое агентство «Автостат» сообщает, что в период с января по май 2025 года на российском рынке было реализовано 440,3 тыс. новых легковых автомобилей, 50 % из них были собраны в нашей стране<sup>1</sup>.

Структура рынка продаж легковых автомобилей представлена на рис. 1.



Рис. 1. Структура рынка продаж легковых автомобилей (АМ) в РФ в январе-мае 2025 г.  
Источник: [составлено авторами на основе данных «Автостат»<sup>2</sup>]

Государственная поддержка играет заметную роль в стимулировании спроса и производства автомобилей. Ретроспективный взгляд дает понимание предпосылок введения этих мер. В 2009 году в период мирового финансового кризиса продажи новых автомобилей в России заметно сократились<sup>3</sup>. В ответ на это государством были разработаны меры поддержки отечественных производителей авто и их покупателей. Одним из ключевых механизмов и в тот период и на текущий момент является субсидирование процентных ставок по кредитам, привлекаемым автопроизводителями на модернизацию производственных мощностей и разработку новых моделей. Однако существуют и другие меры поддержки спроса и предложения, целесообразность которых необходимо оценить.

Цель исследования заключается в изучении факторов потребительского спроса на легковые автомобили в текущих условиях и разработке мероприятий по совершенствованию мер государственной поддержки отечественного автопрома. В качестве предмета исследования выступают факторы спроса и меры государственной поддержки продаж автомобилей LADA. Объектом исследования являются продажи автомобилей LADA.

### Эмпирический анализ

Методологической основой исследования выступает системный анализ факторов потребительского спроса на автомобили LADA в условиях санкций. Используются методы

<sup>1</sup> Продажи новых легковых автомобилей в России в мае 2025 года // Аналитическое агентство «Автостат». Официальный ТГ канал. URL: Telegram: View @sergtselikov (дата обращения 20.10.25).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Продажи автомобилей в РФ в 2009 году сократились на 49 % // Радио РБК. Autonews. Официальный сайт. URL: <https://www.autonews.ru/news/5825abad9a7947474312b890?from=copy> (дата обращения 20.10.25).

контент-анализа источников — статистических данных («Автостат», Росстат, Банк России, «Контур.Закупки»), научных публикаций и результатов социологических исследований. На этой основе сформирована систематизированная классификация факторов спроса по трём группам: экономические, социальные и политические.

Выбор объекта исследования связан с тем, что основную долю в продажах новых автомобилей в России занимают именно автомобили марки LADA. На рис. 2 представлена статистика продаж различных марок автомобилей в России в марте 2025 г., составленная на основании данных «Автостат».

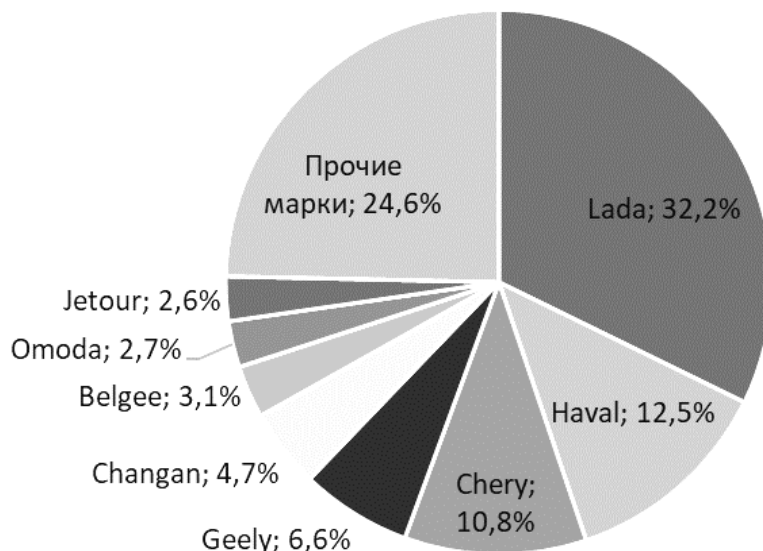


Рис. 2. Структура рынка продаж легковых автомобилей различных марок в России в марте 2025 г.

Источник: [составлено авторами на основе данных «Автостат»<sup>1</sup>]

Поскольку LADA принадлежит треть рынка продаж, то именно эту марку было решено выбрать в качестве предмета исследования факторов потребительского спроса. Определим, какие факторы влияют на спрос покупателей на марку LADA, и какие меры поддержки для его стимулирования наиболее перспективны.

Авторами были исследованы факторы спроса на автомобили, опубликованные на рейтинговыми агентствами, результаты социологических исследований потребительского спроса, научные публикации по изучению потребительского поведения [1-17].

### Результаты исследований

Проведенное исследование позволило сформулировать актуальные для текущей политической и экономической ситуации факторы спроса на отечественную марку LADA и представить их в виде системы. Считаем целесообразным разделить данные факторы на три группы:

1. Экономические.
2. Социальные.
3. Политические.

Выделение и систематизация факторов неотъемлемый шаг на пути разработки эффективных мер поддержки с учетом их специфики (рис. 3).

<sup>1</sup> Продажи новых легковых автомобилей в России в марте 2025 года // Аналитическое агентство «Автостат». Официальный сайт. URL: <https://www.autostat.ru/press-releases/59800/> (дата обращения 20.10.25).



Рис. 3. Система факторов, влияющих на спрос населения на автомобили марки LADA в условиях санкций

Источник: [составлено авторами]

Рассмотрим содержание выделенных факторов более подробно.

**1. Первая группа факторов – экономические.** Они напрямую связаны с уровнем доходов населения, стоимостью автомобиля, доступностью кредитования и общей макроэкономической ситуацией в стране. В их состав авторами включены такие факторы как:

– доходы населения. Нельзя отрицать факт наличия закономерности: при снижении реальных доходов потребители склонны выбирать более бюджетные модели. Это положительно влияет на спрос на автомобили LADA как относительно недорогие по сравнению с иномарками. Так, в период экономического кризиса, связанного с пандемией 2020-2021 гг., спрос на LADA вырос за счет уменьшения доли дорогих иномарок на рынке [15];

– цены на автомобили LADA. Относительно низкая стоимость новых автомобилей делает их привлекательными для широкого круга покупателей, особенно в регионах с низким уровнем доходов. Модель LADA Granta остаётся одной из самых продаваемых благодаря своей цене – 749 900 тыс. рублей в базовой комплектации (данные на июнь 2025 г.)<sup>1</sup>;

– стоимость владения автомобилем. Низкие затраты на обслуживание, ремонт и запчасти также увеличивают привлекательность LADA. В пользу принятия решения о покупке автомобиля данной марки играет роль развитая инфраструктура сервисов и доступность запчастей даже в удаленных регионах [12];

– кредитование и льготные программы. Государственные программы субсидирования автокредитов делают приобретение автомобилей более доступным. Так, в 2025 г. действует Про-

<sup>1</sup> LADA // LADA. Официальный сайт. URL: <https://www.lada.ru/cars/granta> (дата обращения 20.10.25).

грамма субсидирования для работников образовательных и медицинских организаций. Она предусматривает возможность получения скидки в размере до 20 % при покупке автомобиля<sup>1</sup>;

– инфляция и девальвация рубля. Справедливым будет отметить, что рост цен на импортные комплектующие и услуги может повлиять на стоимость автомобилей, однако LADA использует значительную долю отечественных компонентов, что смягчает эффект.

**2. Вторая группа факторов – социальные.** Они связаны с предпочтениями потребителей, культурными особенностями, демографическими тенденциями и восприятием бренда. Авторское исследование позволило выделить и включить в эту группу такие составляющие как:

– *патриотизм и отношение к отечественным брендам.* Покупка отечественного автомобиля часто рассматривается как проявление поддержки отечественной промышленности. На наш взгляд, в условиях санкционного давления многие потребители активно выбирают LADA как символ «национальной независимости»;

– *восприятие качества и надежности.* Долгая история бренда LADA формирует определенное представление у потребителей. LADA Vesta получила положительные отзывы за дизайн и управляемость, что позволило изменить стереотипы о бренде<sup>2</sup>;

– *демографическая структура населения.* Возрастная структура населения влияет на выбор автомобиля. Например, молодые семьи чаще выбирают бюджетные и практичные авто. В регионах с высокой рождаемостью повышен спрос на семейные автомобили, такие как LADA XRAY Cross или LADA Niva Legend. Этот вывод можно сделать на основе сопоставления данных Аналитического агентства «Автостат» о региональной структуре продаж автомобилей<sup>3</sup> и Росстата о рождаемости, смертности и естественном приросте населения по субъектам Российской Федерации<sup>4</sup>;

– *урбанизация и уровень жизни.* В крупных городах потребители чаще выбирают иномарки, тогда как в малых городах и сельской местности популярны LADA. В республиках Северного Кавказа и Сибири доля LADA в общем объеме продаж выше, чем в Москве или Санкт-Петербурге<sup>5</sup>;

– *тренды и общественное мнение.* Бесспорно, влияние рекламы, блогеров, соцсетей и медиа может менять отношение к бренду. Рекламные кампании LADA с участием известных российских спортсменов и артистов помогают формировать положительный имидж.

---

<sup>1</sup> LADA с господдержкой // Официальный сайт LADA. URL: [https://www.lada.ru/cars/actions/gos-program?utm\\_source=yandex&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=ru\\_Lada\\_Id\\_mod\\_cmp\\_newcar\\_Granta\\_01\\_2025\\_ao\\_im\\_ya\\_search\\_offensive-116980917&utm\\_term=---autotargeting.53999860891.none.%D0%9C%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%B2%D0%B0&utm\\_content=5525428768.16810838314.desktop&yclid=459093358943928319](https://www.lada.ru/cars/actions/gos-program?utm_source=yandex&utm_medium=cpc&utm_campaign=ru_Lada_Id_mod_cmp_newcar_Granta_01_2025_ao_im_ya_search_offensive-116980917&utm_term=---autotargeting.53999860891.none.%D0%9C%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%B2%D0%B0&utm_content=5525428768.16810838314.desktop&yclid=459093358943928319) (дата обращения 20.06.25).

<sup>2</sup> Главные недостатки и преимущества Lada Vesta // RG.Ru. Официальный сайт. URL: [https://rg.ru/2020/08/01/glavnye-nedostatki-i-preimushchestva-lada-vesta.html?ysclid=mcgaz3maku\\_525378717](https://rg.ru/2020/08/01/glavnye-nedostatki-i-preimushchestva-lada-vesta.html?ysclid=mcgaz3maku_525378717) (дата обращения 20.06.25).

<sup>3</sup> В России – 160 тысяч автомобилей LADA XRAY // Аналитическое агентство «Автостат». Официальный сайт. URL: <https://www.autostat.ru/news/52668/?ysclid=mee5brvz6429501001> (дата обращения 20.06.25); «Ниве» – 44! Сколько таких автомобилей в России? // Аналитическое агентство «Автостат». Официальный сайт URL: <https://www.autostat.ru/news/47870/?ysclid=mee648j6e837380070> (дата обращения 20.06.25); Глава АвтоВАЗа – РБК: «Lada конкурирует со всеми, кто не Lada» // РБК. Официальный сайт. URL: <https://www.rbc.ru/business/19/09/2024/66e9363b9a79477aa7e9c63d> (дата обращения 20.06.25).

<sup>4</sup> Рождаемость, смертность и естественный прирост населения по субъектам Российской Федерации за 2020 год // Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/RSm-edn.xlsx> (дата обращения 20.06.25).

<sup>5</sup> Рейтинг городов по продажам автомобилей Lada // ООО Автостат ИНФО. Официальный сайт. URL: <https://www.avtostat-info.com/News/11005> (дата обращения 20.06.25).

**3. Третья группа факторов – политические.** В их состав, по мнению авторов, следует включать – политические решения, законодательные меры и международные отношения, которые оказывают важное влияние на рынок автомобилей:

– *государственная поддержка отечественного автопрома.* Программы субсидирования, льготного кредитования и налоговые преференции направлены на поддержку российских производителей. В качестве примера можно привести программы «Первый автомобиль» и «Семейный автомобиль», реализуемые Минпромторгом. Они дают возможность приобрести LADA с существенными скидками;

– *санкции и ограничения на импорт.* Эти меры против России в 2022 году привели к уходу многих иностранных автопроизводителей, что создало нишу для LADA. Заводу удалось не только продолжить выпуск автомобилей, но и значительно сократить зависимость от зарубежных технологий, сделав ставку на собственные, локализованные разработки. Ключевым прорывом стал выход LADA Iskra – первого автомобиля, построенного на глубоко модернизированной платформе CMF-B LS с высокой долей локализации;

– *таможенная политика и пошлины.* Нельзя отрицать тот факт, что высокие таможенные пошлины на импортные автомобили делают их менее доступными и усиливают конкурентные позиции LADA;

– *нормативно-правовое регулирование* определяет требования к безопасности, экологическим стандартам и условиям эксплуатации, влияют на развитие модельного ряда. В качестве иллюстрирующего данный тезис примера можно привести тот факт, что переход на стандарты Евро-5 потребовал от АВТОВАЗа модернизации двигателей и систем выбросов;

– *региональная политика и закупки.* На наш взгляд, этот фактор играет немаловажную роль в формировании показателей спроса на автомобили марки LADA. Важно помнить, что закупки автомобилей для бюджетных организаций (полиция, скорая помощь, муниципальный транспорт) обеспечивают существенную долю закупок. Так, модель LADA Granta часто используется как служебный автомобиль в органах власти. Например, по итогам десяти месяцев 2024 года государственные компании, подпадающие под действие Федерального закона № 223 (организации с участием государства), закупили автомобилей марки Lada на сумму 2,63 млрд рублей. Это более чем в три раза превышает показатель аналогичного периода 2023 года, который составил 813 млн рублей. Данные получены на основе анализа закупок, проведённого сервисом «Контур.Закупки», с фильтрацией по указанной марке автопроизводителя<sup>1</sup>.

### Обсуждение

Факторы, влияющие на спрос на автомобили LADA, имеют комплексный характер и взаимосвязаны. Экономические параметры определяют доступность и рентабельность покупки, социальные – формируют предпочтения и восприятие бренда, а политические – задают внешние условия развития отрасли.

Для эффективной стратегии продвижения и поддержки отечественного автопрома необходимо учитывать все три группы факторов и адаптировать меры поддержки под текущую ситуацию.

По нашему мнению, в условиях экономического кризиса, решающую роль играют экономические факторы, что необходимо прежде всего учитывать, вводя меры государственной поддержки. Одними из самых значимых факторов, мы считаем доходы населения и высокие ставки по кредитам.

На текущий момент сложилась уникальная ситуация: Центральный банк России фиксирует рост объема депозитов населения, однако эти размещенные сбережения не могут быть потрачены держателями вкладов на покупки, к примеру авто, в силу действия высоких процентных ставок по кредитам.

---

<sup>1</sup> На гостендерах резко увеличился объем закупки Lada // РБК. Официальный сайт. URL: <https://www.rbc.ru/business/07/11/2024/672b6c1b9a7947b9f2bc060f> (дата обращения 20.06.25).

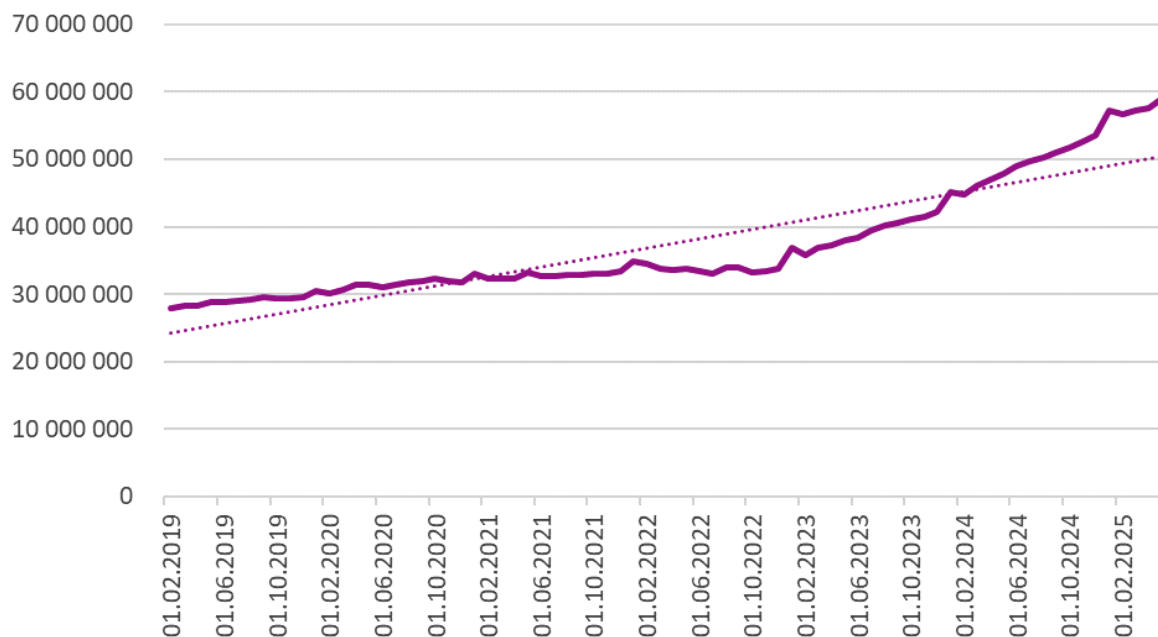


Рис. 4. Вклады (депозиты) и другие привлеченные средства физических лиц, млн руб.  
Источник: [составлено авторами на основе данных Банка России<sup>1</sup>]

На рисунке можно наглядно увидеть, что с конца 2019 года объем депозитов населения вырос почти на 30 млрд руб., и тренд имеет восходящую направленность, что свидетельствует о высоком отложенном спросе.

### Выводы

На основе проведенного анализа факторов спроса на автомобили LADA, авторами были определены основные преимущества и недостатки текущих мер государственной поддержки производителей и покупателей и сформулированы следующие предложения по их изменению:

**1. Реформа системы льготного автокредитования.** Несмотря на наличие государственной поддержки в рамках льготных автокредитных программ, реальная доступность кредитов для большинства граждан по-прежнему остается низкой. Это связано с рядом существенных барьеров, которые ограничивают возможность широких слоев населения воспользоваться предложенными условиями. Одним из ключевых факторов является чрезвычайно жесткая кредитная политика банков: для одобрения займа заемщик обязан подтвердить стабильный доход на уровне 1,5-2 прожиточных минимумов на человека в семье, что для многих регионов России представляет собой недостижимую планку для среднестатистической семьи. Особенно остро это ощущается в малых городах и сельской местности, где уровень доходов существенно ниже, чем в крупных агломерациях. Еще одним серьезным препятствием выступают высокие требования к первоначальному взносу – от 20 % от стоимости автомобиля.

Решением данной проблемы может стать переход от унифицированной модели поддержки к многоуровневой системе субсидирования, которая учитывает не только социальный статус заемщика, но и характеристики самого автомобиля. Такая система предполагает дифференциацию процентных ставок по автокредитам в зависимости от цены, марки, класса и назначения транспортного средства, что позволит сделать программу более гибкой, справедливой и эффективной. Например:

<sup>1</sup> Привлеченные средства // ЦБ РФ. Официальный сайт. URL: [https://cbr.ru/statistics/bank\\_sector/sors/retro/archiv2/](https://cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/retro/archiv2/) (дата обращения 20.06.25).

1) базовый уровень – для автомобилей стоимостью до 1,5 млн рублей, ориентированных на широкий круг потребителей, – может предусматривать максимально льготную ставку в размере 10 %. Это сделает доступными новые автомобили для малообеспеченных и молодых семей, повысит востребованность отечественных моделей, таких как LADA Granta или Iskra, и стимулирует обновление парка легковых автомобилей в регионах;

2) средний класс – автомобили стоимостью от 1,5 до 3 миллионов рублей, включая более оснащенные версии LADA (например, Vesta или Niva Travel), а также популярные модели других отечественных и локализованных брендов – может предлагаться ставка на уровне 14 %. Такой подход позволит привлечь средний класс, который не нуждается в максимальных льготах, но при этом испытывает трудности с рыночными кредитными условиями;

3) коммерческий транспорт – включая легкие грузовики, микроавтобусы и фургоны, – важнейший сегмент для малого и среднего бизнеса, может быть включен в программу с субсидированной ставкой 16 %. Это поможет малым предприятиям обновить автопарк, снизить операционные издержки и повысить конкурентоспособность, что в конечном итоге скажется на развитии логистики, торговли и сферы услуг.

Разумеется, реализация такой многоуровневой системы потребует дополнительных бюджетных ассигнований на субсидирование процентных ставок. Однако каждый вложенный рубль государственной поддержки будет многократно окупаться за счет роста объемов производства автомобилей, увеличения налоговых поступлений от промышленности, оплаты труда, прибыли и НДС, а также за счет активизации смежных отраслей – металлургии, химической промышленности, электроники и сервисного обслуживания. Таким образом, расширение программы не будет просто социальной тратой, а превратится в инвестицию в экономическую устойчивость, импортозамещение и технологическое развитие автомобильной отрасли страны.

**2. Инновационная система налоговых вычетов.** Внесение изменений в Налоговый кодекс с целью введения новой формы налогового вычета по НДС – возврат 13 % от стоимости отечественных авто (например, раз в пять лет), что позволит увеличить внутренний спрос.

Предлагаемый механизм предполагает, что налогоплательщик, приобретающий новый автомобиль российского производства, сможет раз в пять лет получать обратно часть уплаченного подоходного налога в размере 13 % от стоимости автомобиля, но в пределах установленного лимита. Такой подход не только повысит доступность новых машин для широких слоёв населения, но и создаст устойчивый циклический спрос, стимулируя регулярное обновление автомобильного парка граждан.

Для достижения максимальной эффективности и социально-экономической справедливости, целесообразно установить определённые условия, регулирующие порядок получения вычета. Во-первых, можно ограничить максимальную сумму возврата на уровне 500 тысяч рублей. Это позволит удержать расходы бюджета в разумных пределах, одновременно сделав предложение привлекательным даже для покупателей автомобилей среднего и выше среднего класса. Такой лимит исключает чрезмерное использование механизма для дорогих премиальных моделей, которые в льготах нуждаются в меньшей степени, и направляет поддержку на массовые сегменты, где и требуется стимулирование спроса.

Во-вторых, в качестве дополнительного условия можно закрепить обязательное прохождение технического обслуживания (ТО) у официальных дилеров, аккредитованных производителем. Это не только повысит безопасность эксплуатации автомобилей и их долговечность, но и создаст дополнительную экономическую поддержку дилерской сети, сервисным центрам и производителям оригинальных запчастей. Кроме того, такая мера способствует развитию отечественной сервисной инфраструктуры, укрепляет доверие к отечественным брендам и снижает количество «серых» ремонтов, что в конечном итоге положительно сказывается на качестве и надёжности автомобилей на российских дорогах.

Введение такого вычета будет иметь не только социальный, но и экономический эффект. За счёт роста объёмов продаж автомобилей отечественных марок увеличатся объёмы

производства на заводах, что приведёт к росту налоговых поступлений от прибыли компаний, налога на добавленную стоимость (НДС), страховых взносов и других платежей. Эти дополнительные доходы в бюджет могут частично или полностью перекрыть затраты на предоставление налоговых вычетов. Более того, стимулирование автопрома положительно скажется на смежных отраслях — металлургии, химической промышленности, электронике, логистике и сфере услуг, создавая мультипликативный эффект для всей экономики.

**3. Глубокая локализация производства (70-80 % для ключевых моделей).** Текущее состояние характеризуется средним уровнем локализации массовых моделей и критической зависимостью от импорта. Существенная часть электронных компонентов являются импортными. Одним из наиболее эффективных путей достижения этой цели может стать создание национального кластера автокомпонентов, объединяющего усилия государства, бизнеса и научных центров. Реализация этого проекта может быть организована через формирование сети из десятка промышленных парков, расположенных в разных регионах страны – от Урала и Поволжья до Сибири и Дальнего Востока. Такие кластеры станут центрами притяжения для производителей комплектующих, включая как отечественные компании, так и иностранные, заинтересованные в локализации. Это позволит не только снизить себестоимость производства за счёт сокращения логистических издержек и исключения посредников, но и создать тысячи новых высококвалифицированных рабочих мест, стимулировать развитие региональной инфраструктуры и повысить общую технологическую независимость страны. Кроме того, развитие автокомпонентных кластеров даст импульс импортозамещению в смежных отраслях – микроэлектронике, полимерах, специальных сплавах и программном обеспечении. Это создаст условия для формирования полноценной цепочки добавленной стоимости внутри страны, что особенно важно в контексте стратегии технологического суверенитета.

**4. Российско-китайские производственные альянсы нового поколения.** Такой подход предполагает развитие сотрудничества, направленного на создание совместных инженерных центров, где будут разрабатываться адаптированные для российских условий модификации автомобилей, включая климатические, дорожные и эксплуатационные особенности.

От простой кооперации, основанной на поставках узлов и комплектующих, необходимо перейти к формированию единых технологических платформ, совместному проектированию автомобилей, разработке программного обеспечения и внедрению общих стандартов качества. Это позволит не только повысить уровень локализации, но и создать основу для экспорта совместной продукции в страны ЕАЭС и другие рынки, ориентированные на доступные, но технологически оснащённые автомобили.

Особую перспективу представляют проекты в области цифровизации производства. Одним из ключевых направлений может стать внедрение концепции цифровых двойников предприятий – виртуальных копий производственных линий, которые позволяют моделировать процессы, оптимизировать логистику, прогнозировать износ оборудования и минимизировать простои. Россия может использовать передовые китайские решения в области Industry 4.0, включая интеллектуальные системы управления, промышленный интернет вещей (IIoT), роботизацию и большие данные.

Важным элементом сотрудничества может стать создание совместной облачной платформы управления производством, которая позволит интегрировать данные с разных заводов, унифицировать процессы контроля качества, планирования выпуска и закупок. Такая платформа обеспечит прозрачность и гибкость в управлении, повысит устойчивость цепочек поставок и ускорит адаптацию к изменяющимся рыночным условиям. В долгосрочной перспективе такие альянсы могут стать основой для создания нового поколения «умных» заводов в России, способных конкурировать на глобальном уровне. Эта мера предполагает эволюцию сотрудничества от «отверточной сборки» к совместным инженерным центрам, от простой кооперации к единым технологическим платформам. Перспективными проектами могут стать цифровые двойники предприятий (внедрение китайских Industry 4.0 решений, облачная платформа управления производством).

### Заключение

Таким образом, исследование и интерпретация актуальных статистических данных, графиков динамики продаж, структуры рынка и динамики объемов депозитов населения, позволило выдвинуть гипотезу о наличии отложенного спроса на автомобили, в том числе марки LADA, и обосновать необходимость совершенствования целевых мер государственной поддержки. В статье сформирована система факторов, влияющих на потребительский спрос на данную марку автомобилей: экономические, политические и социальные. Они отражают актуальные в условиях санкций детерминанты потребительского поведения. С учетом влияния этих факторов сформулированы предложения по совершенствованию системы мер государственной поддержки отечественного автопрома. Предложенные меры включают реформу системы льготного автокредитования на основе ранжирования автомобилей по классу и цене, новую систему налоговых вычетов, локализацию производства путем создания национального кластера автокомпонентов и развитие российско-китайских производственных альянсов нового поколения. Реализация предложенных мер позволит не только повысить доступность автомобилей для населения, но и укрепить позиции отечественного автопрома на внутреннем рынке, увеличить объемы производства и создать новые рабочие места. Это особенно важно в условиях усиления роли импортозамещения и стремления к технологической независимости страны.

### Список источников

1. Gursoy D. A critical review of determinants of information search behavior and utilization of online reviews in decision making process (invited paper for 'luminaries' special issue of International Journal of Hospitality Management) // International Journal of Hospitality Management. 2019. Т. 76. № В. С. 53-60.
2. The impact of advertising on consumer behavior / Rupam Soti, Mihir Bhoj PG College, Dadri, G.B. Nagar, Dadri, Uttar Pradesh // World Journal of Advanced Research and Reviews. 2022. № 14 (03). P. 706-711. DOI: 10.30574/wjarr.2022.14.3.0577.
3. Samiya Farooq, Adeel Maqbool. Advertising as an influencing factor on consumer behavior. 2024. DOI: 10.24857/rgsa.v18n9-076.
4. Consumer Behavior: Buying, Having, and Being / M.R. Solomon, D.W. Dahl, K. White, J.L. Zaichkowsky, R. Polegato (13th ed.). Pearson. 2021.
5. Vikas S.M., Nivrutti D.M. Effect of Psychological and Cultural Factors on Consumer Behaviour // Curr Res Psychol Behav Sci. 2022. 3: 1039.
6. Баринаева Н.В., Баринев В.Р. Трансформация экономического поведения потребителей в цифровом мире // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2020. Т. 17. № 5 (113). С. 169-181.
7. Ватлина Л.В., Мороз О.Н. Цифровые перспективы потребительского рынка и сферы услуг России // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2021. № 1. С. 77-83.
8. Долженко И.Б. Цифровые технологии, искусственный интеллект и поведение потребителей // Modern Science. 2021. № 10-2. С. 60-66.
9. Зверева Е.А., Прохоров А.В., Шевченко Д.А. Цифровизация медиаландшафта: креативные технологии и медиаинструменты: монография. Москва: Директ-Медиа, 2024. 225 с.
10. Краснова А.А., Гарипов С.Г., Нуретдинов Д.И. Проблемы отечественного производителя LADA в организации гарантийного ремонта автомобилей // Автомобилестроение: проектирование, конструирование, расчет и технологии ремонта и производства: материалы VIII Всерос. науч.-практ. конф. Ижевск, 2024. С. 273-278.
11. Лукашева О.Л. Особенности среды функционирования потребительского рынка России и их влияние на формирование модели потребительского поведения // Экономический журнал. 2019. № 3 (55). С. 42-53.

12. Оценка влияния кризиса, связанного с пандемией COVID-19, на отрасли российской экономики и их посткризисное развитие // Доклад НИУ ВШЭ и РСПП к XXII Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества. URL: <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/461122686.pdf> (дата обращения 20.06.25).

13. Сейфуллаева М.Э. Перемены в потребительском поведении в условиях глобальных вызовов // Маркетинг в России и за рубежом. 2023. № 1. С. 64-73.

14. Синяева И.М. Влияние современного комплекса коммуникаций маркетинга на поведение потребителя // Бизнес и общество. 2019. № 4 (24). С. 19.

15. Токарев Б.Е., Семенов И.В., Шкаровский С.И. Сравнительный анализ моделей пути потребителя в реальной и цифровых средах // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2021. Т. 15. № 4. С. 171-180.

16. Фэрис Э. Установки и поведение // Личность. Культура. Общество. 2011. Т. 13. Вып. 1. № 61-62. С. 31-32.

## References

1. Gursoy D. A critical review of determinants of information search behavior and utilization of online reviews in decision making process (invited paper for 'luminaries' special issue of International Journal of Hospitality Management) // International Journal of Hospitality Management. 2019. Т. 76. № B. S. 53-60.

2. The impact of advertising on consumer behavior / Rupam Soti, Mihir Bhoj PG College, Dadri, G.B. Nagar, Dadri, Uttar Pradesh // World Journal of Advanced Research and Reviews. 2022. № 14 (03). P. 706-711. DOI: 10.30574/wjarr.2022.14.3.0577.

3. Samiya Farooq, Adeel Maqbool. Advertising as an influencing factor on consumer behavior. DOI: 10.24857/rgsa.v18n9-076. 2024

4. Consumer Behavior: Buying, Having, and Being / M.R. Solomon, D.W. Dahl, K. White, J.L. Zaichkowsky, R. Polegato (13th ed.). Pearson. 2021.

5. Vikas S.M., Nivrutti D.M. Effect of Psychological and Cultural Factors on Consumer Behaviour // Curr Res Psychol Behav Sci. 2022. 3: 1039.

6. Barinova N.V., Barinov V.R. Transformaciya ekonomicheskogo povedeniya potrebitelej v cifrovom mire [Transformation of economic behavior of consumers in the digital world] // Vestnik Rossijskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plechanova. 2020. Т. 17. № 5 (113). S. 169-181.

7. Vatlina L.V., Moroz O.N. Cifrovye perspektivy potrebitel'skogo rynka i sfery uslug Rossii [Digital perspectives of the consumer market and the service sector in Russia and the world] // Vestnik Sibirskogo universiteta potrebitel'skoj kooperacii. 2021. № 1. S. 77-83.

8. Dolzhenko I.B. Cifrovye tekhnologii, iskusstvennyj intellekt i povedenie potrebitelej // Modern Science. 2021. № 10-2. S. 60-66.

9. Zvereva E.A., Prohorov A.V., Shevchenko D.A. Cifrovizaciya medialandshafta: kreativnye tekhnologii i mediainstrumenty: monografiya [Digitalization of the media landscape: creative technologies and media tools: monograph]. Moskva: Direkt-Media, 2024. 225 s.

10. Krasnova A.A., Garipov S.G., Nuretdinov D.I. Problemy otechestvennogo proizvoditelya LADA v organizacii garantijnogo remonta avtomobilej [The problems of the domestic manufacturer LADA in the organization of warranty repair of cars] // Avtomobilstroenie: proektirovanie, konstruirovanie, raschet i tekhnologii remonta i proizvodstva: materialy VIII Vseros. nauch.-prakt. konf. Izhevsk, 2024. S. 273-278.

11. Lukasheva O.L. Osobennosti sredy funkcionirovaniya potrebitel'skogo rynka Rossii i ih vliyanie na formirovanie modeli potrebitel'skogo povedeniya [The peculiarities of the environment of the Russian consumer market and their impact on the formation of a model of consumer behavior] // Ekonomicheskij zhurnal. 2019. № 3 (55). S. 42-53.

12. Ocenka vliyaniya krizisa, svyazannogo s pandemiej COVID-19, na otrasli rossijskoj ekonomiki i ih postkrizisnoe razvitie [Environmental features Assessment of the impact of the crisis

related to the COVID-19 pandemic on the sectors of the Russian economy and their post-crisis development] // Doklad NIU VShE i RSPP k HXII Aprel'skoj mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii po problemam razvitiya ekonomiki i obshchestva. Rezhim dostupa: <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/461122686.pdf> (data obrashcheniya 20.06.25).

13. Seifullaeva M.E. Peremeny v potrebitel'skom povedenii v usloviyah global'nyh vyzovov [Changes in consumer behavior in the context of global challenges] // Marketing v Rossii i za rubezhom. 2023. № 1. S. 64-73.

14. Sinyaeva I.M. Vliyanie sovremennogo kompleksa kommunikacij marketinga na povedenie potrebitelya [The influence of modern marketing communications on consumer behavior] // Biznes i obshchestvo. 2019. № 4 (24). S. 19.

15. Tokarev B.E., Semenov I.V., Shkarovskij S.I. Sravnitel'nyj analiz modelej puti potrebitelya v real'noj i cifrovyyh sredah [Comparative analysis of consumer path models in real and digital environments] // Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i menedzhment. 2021. T. 15. № 4. S. 171-180.

16. Feris E. Ustanovki i povedenie [Attitudes and behavior] // Lichnost'. Kul'tura. Obshchestvo. 2011. T. 13. Vyp. 1. № 61-62. S. 31-32.

#### **Ольга Анатольевна Юсупова**

кандидат экономических наук, доцент  
Базовой кафедры финансового контроля,  
анализа и аудита Главного контрольного  
управления города Москвы,  
Российский экономический университет  
им. Плеханова Г.В.,  
Москва, Россия  
E-mail: qwerty6020@mail.ru

#### **Olga A. Yusupova**

ORCID ID: 0000-0003-1511-1398  
PhD (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor, Basic Department  
of Financial Control, Analysis,  
and Audit of the Main Control Department  
of the City of Moscow, Plekhanov Russian  
University of Economics, Moscow  
E-mail qwerty6020@mail.ru

#### **Виктория Александровна Виниченко**

кандидат экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой экономики  
транспорта и финансов, Сибирский  
государственный университет  
водного транспорта,  
Новосибирск, Россия  
E-mail: vika\_06.07@mail.ru

#### **Victoria A. Vinichenko**

ORCID ID: 0000-0002-8947-2842  
PhD (Economics), Associate Professor,  
Head: Department of Economics  
of Transport and Finance, Siberian  
State University of Water Transport,  
Novosibirsk, Russia  
E-mail: vika\_06.07@mail.ru

---

#### Образец для цитирования

*Юсупова О.А., Виниченко В.А.* О механизмах поддержки отечественного автопрома // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2026. № 1 (49). С. 64-75.

#### Cite this article as:

*Yusupova O.A., Vinichenko V.A.* Support mechanisms for the domestic automotive industry // Actual Problems of Economics and Management. 2026. № 1 (49). P. 64-75 (in Russian).

---

Статья поступила в редакцию 20.01.2026 г., принята к опубликованию 14.02.2026 г.

УДК 332.12:796

О.Е. Янцукевич-Ушакова

## **СПОРТИВНЫЙ КЛАСТЕР ГОРНОЛЫЖНЫХ ВИДОВ СПОРТА: ПОНЯТИЕ, ТИПОЛОГИЯ И РОЛЬ В РЕГИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ**

O.E. Yantsukevich-Ushakova

## **SPORTS CLUSTER OF ALPINE SKIING: CONCEPTUAL DEFINITION, TYPOLOGY AND ROLE IN REGIONAL DEVELOPMENT**

Статья посвящена исследованию региональных спортивных кластеров горнолыжных видов спорта как инструмента диверсификации экономики и устойчивого социально-экономического развития. На основе комплексного междисциплинарного подхода и сравнительного анализа ведущих российских горнолыжных курортов, включая глубинный кейс «Губахи», разработано расширенное определение данного феномена и предложена типология региональных спортивных кластеров горнолыжных видов спорта по шести ключевым основаниям. Его научная новизна заключается в явном выделении спортивных школ и производителей инвентаря как самостоятельных субкластерных элементов, а также в акценте на инновационном и социально-образовательном компонентах. Эмпирически доказано, что эффективное сочетание природного потенциала, развитой инфраструктуры, межотраслевой кооперации и государственно-частного партнёрства обеспечивает значительный мультипликативный эффект. Это проявляется в росте турпотока, занятости и инвестиционной привлекательности территорий. Результаты работы представляют ценность для теоретиков и практиков регионального управления, формируя основу для разработки эффективных кластерных стратегий. В заключении предложены практические рекомендации для тиражирования успешного опыта в других регионах России.

*Ключевые слова:* спортивный кластер горнолыжных видов спорта, региональное развитие, типология кластеров, диверсификация экономики, горнолыжный туризм

This article investigates the regional sports clusters in alpine skiing as an instrument for economic diversification and sustainable socio-economic development. Based on a comprehensive interdisciplinary approach and comparative analysis of the leading Russian alpine ski resorts, including an in-depth case study of Gubakha, an expanded definition of this phenomenon has been developed and a typology of regional sports clusters in alpine skiing has been proposed across six key dimensions. The scientific novelty lies in explicitly identifying sports schools and equipment manufacturers as independent subcluster elements, as well as emphasizing innovation and socio-educational components. Empirical evidence demonstrates that an effective combination of natural potential, developed infrastructure, cross-sectoral cooperation, and public-private partnerships generate a significant multiplier effect. This manifests itself in increased tourist flows, employment, and territorial investment attractiveness. The findings are relevant to both scholars and practitioners in regional governance, providing a foundation for developing effective cluster strategies. The paper concludes with practical recommendations for replicating successful experiences in other regions of Russia.

*Keywords:* sports cluster in alpine skiing; regional development; cluster typology; economic diversification; alpine skiing tourism

## Введение

В условиях трансформации современной экономики регионы России сталкиваются с возрастающими вызовами межрегиональной и международной конкуренции, требующими поиска новых драйверов социально-экономического развития. Традиционная ориентация многих территорий на монопрофильную промышленную специализацию обостряет проблему диверсификации экономической структуры, особенно актуальную для регионов с высокой долей градообразующих предприятий [0].

Согласно исследованиям, более 30 % территории России занимают монопрофильные города, где промышленная деятельность чаще всего направлена на экспорт и характеризуется высокой уязвимостью к внешним экономическим шокам. В этих условиях диверсификация экономики становится ключевым инструментом обеспечения устойчивого развития, требующим создания новых отраслей и сфер деятельности, способных генерировать дополнительные источники роста.

Кластерный подход к региональному развитию зарекомендовал себя как эффективный механизм преодоления монопрофильной зависимости через формирование межотраслевых связей и инновационных экосистем. Спортивные кластеры в этом контексте представляют особую категорию территориальных образований, объединяющих различные сферы экономической деятельности: спорт, туризм, гостиничный и ресторанный бизнес, образование, медицину, транспорт и IT-технологии.

Современные тенденции цифровизации и технологических инноваций создают дополнительные возможности для развития спортивных кластеров. По прогнозам экспертов, мировой рынок цифровых технологий в спорте достигнет 42 млрд долларов к 2026 году, что открывает перспективы для внедрения систем искусственного интеллекта, виртуальной реальности, аналитики больших данных и других высокотехнологичных решений.

Горные системы занимают примерно 30 % всей площади Российской Федерации, высота 70 горных вершин превышает 4 000 метров, а самая высокая точка – гора Эльбрус (5642 метра) – является также самой высокой точкой Европы. Все это создаёт мощные предпосылки для активного развития горнолыжного туризма в нашей стране [0]. Горнолыжные спортивные кластеры обладают рядом уникальных характеристик, делающих их особенно перспективными для стимулирования регионального развития. Во-первых, они базируются на использовании природно-климатического потенциала территории, что создаёт устойчивые конкурентные преимущества. Во-вторых, горнолыжный туризм демонстрирует высокие темпы роста: согласно данным Strategy Partners, с 2014 по 2021 год количество посещений российских горнолыжных курортов выросло практически вдвое – с 6,3 до 12 млн человеко-дней.

Экономический эффект от развития горнолыжных кластеров проявляется в создании мультипликативного воздействия на смежные отрасли. Как отмечает Председатель Правительства РФ М.В. Мишустин, «самый большой мультипликатор – это развитие туризма», которое стимулирует строительство, торговлю, сельское хозяйство и другие сферы, создавая новые рабочие места и улучшая благосостояние населения макрорегиона.

Пермский край представляет показательный пример региона, обладающего значительным потенциалом для создания спортивного кластера горнолыжных видов спорта. Экономика региона характеризуется высокоразвитым промышленным комплексом с долей промышленности в валовом региональном продукте около 50 % при среднероссийском показателе чуть более 30 %. Географические особенности края – расположение на западных склонах Уральских гор в бассейне реки Камы – создают благоприятные природно-климатические условия для развития горнолыжного спорта.

Наличие в регионе специализированных научных центров и высококвалифицированных кадров, лидирующие позиции в производстве авиационных и ракетных двигателей, топливной аппаратуры и других высокотехнологичных продуктов формируют инновационную базу для создания современного спортивного кластера. Развитие горнолыжного кластера

в Пермском крае может стать катализатором диверсификации региональной экономики и повышения ее конкурентоспособности в условиях современных вызовов.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью теоретического обоснования и практической разработки механизмов создания региональных спортивных кластеров как инструмента социально-экономического развития территорий в условиях трансформации экономической модели России.

Цель исследования – теоретическое обоснование понятия регионального спортивного кластера горнолыжных видов спорта, разработка его типологии, а также выявление его ключевых особенностей и роли в диверсификации экономики региона.

Гипотеза: эффективное формирование и интеграция региональных спортивных кластеров, включающих спортивные школы, производителей инвентаря, инновационные и социально-образовательные компоненты, в сочетании с развитием инфраструктуры, межотраслевым сотрудничеством и государственно-частным партнёрством, обеспечивает значимый мультипликативный эффект, выражающийся в росте турпотока, занятости, инвестиционной привлекательности и устойчивой диверсификации экономики региона. Реализация спортивных кластеров создаёт новый уровень пространственно-экономической трансформации, оказывая позитивное влияние на качество жизни и конкурентоспособность территории. Данная гипотеза базируется на положении о том, что спортивные кластеры – это не просто сеть профильных предприятий и сервисов, а интегрированная экосистема, в которой инновации, образование, производство и сервис способны синергетически ускорять региональное развитие, повышать социальную и экономическую стабильность, а также создавать условия для масштабирования успешных моделей управления в других территориях страны.

Методологическая основа исследования базируется на комплексном междисциплинарном подходе, интегрирующем количественные и качественные методы анализа для многоаспектного изучения региональных спортивных кластеров горнолыжного профиля. В качестве основного инструментария использовался сравнительный анализ, охвативший ведущие спортивно-туристические кластеры России в Пермском крае, Кемеровской области, Краснодарском и Алтайском краях, который проводился по комплексу параметров, включая уровень развития инфраструктуры, объем инвестиций, динамику турпотока, показатели занятости и степень интеграции инновационных компонентов.

Эмпирическую основу составило глубинное кейс-стади всесезонного курорта «Губаха» как репрезентативной модели кластерного развития в среднерусском регионе, в рамках которого анализировались этапы инфраструктурной трансформации, механизмы государственно-частного партнёрства и социально-экономические эффекты. Для выявления специфики функционирования кластера и оценки его влияния на местное сообщество были проведены опросы и экспертные интервью с ключевыми стейкхолдерами – предпринимателями, представителями органов власти и экспертами в области спортивного менеджмента. Важным компонентом методики стал системный контент-анализ публикаций в научных журналах, отраслевых СМИ и аналитических отчётов. Для разработки типологии региональных спортивных кластеров применялся классификационный метод, основанный на выделении существенных и различительных признаков. Были определены 6 критериев классификации, соответствующих ключевым аспектам функционирования и развития спортивных кластеров в России. Для оценки экономического эффекта от развития спортивного кластера использовалась методика расчёта мультипликативного эффекта туризма, основанная на модели межотраслевого баланса. Данная методика позволяет оценить прямые и косвенные эффекты от расширения туристического спроса на смежные отрасли региональной экономики.

Применение данного методического комплекса позволило не только идентифицировать ключевые характеристики спортивных кластеров, но и верифицировать эффективность кластерной модели на примере Пермского края, а также разработать практические рекомендации для репликации успешных практик в других регионах.

### Теоретический анализ

Эволюция кластерной теории и её адаптация к спортивной сфере опираются на несколько ключевых подходов, сформировавших методологическую базу для построения и управления спортивными кластерами.

1. Портеровская модель кластеров. Майкл Портер [0] предложил анализ конкурентоспособности регионов через призму четырёх взаимосвязанных факторов:

- факторные условия: природно-географические ресурсы, инфраструктура и квалификация рабочей силы;
- условия спроса: глубина и качество потребностей локального рынка;
- связанные и поддерживающие отрасли: наличие поставщиков, смежных секторов и сервисных организаций;
- стратегия, структура и конкуренция фирм: модели управления, степень конкуренции и инновационный потенциал.

В спортивном контексте факторные условия трансформируются в природно-климатический потенциал (горнолыжный рельеф, снежный покров) и спортивную инфраструктуру; условия спроса – в туристический и оздоровительный спрос населения; связанные отрасли – это туризм, гостиничный бизнес, транспорт, а стратегия фирм – управление спортивными объектами и муниципальная поддержка.

2. Сетевая (сетеориентированная) теория кластеров [0]. Данный подход рассматривает кластер не столько как географическую концентрацию, сколько как совокупность узлов (организаций, учреждений) и связей между ними. Ключевые элементы:

- горизонтальные связи: сотрудничество между спортивными клубами, федерациями, турагентствами;
- вертикальные связи: взаимодействие поставщиков оборудования, сервисных компаний, образовательных учреждений;
- кросс-секторальные связи: интеграция с IT-компаниями (цифровизация управления), медициной (спортивная медицина), культурным и развлекательным бизнесом.

Сетевой подход подчёркивает значение доверительных отношений, совместных проектов и обмена знаниями, что позволяет спортивному кластеру быстрее адаптироваться к изменениям спроса и технологий.

3. Тройная спираль «наука – бизнес – государство». Концепция «трёх спиралей» [0] выделяет роль исследовательских институтов и вузов в создании инновационных экосистем совместно с бизнесом и государственными структурами. В спортивных кластерах это проявляется через:

- научно-образовательные центры для подготовки тренеров и спортивных специалистов;
- исследовательские лаборатории спортивной медицины и технологии (анализ биометрии, разработка оборудования);
- государственные программы поддержки и субсидирования проектов кластерного развития.

4. Региональные инновационные системы (РИС) [0]. РИС-фреймворк интегрирует элементы: фирмы, научно-исследовательские институты, финансовые институты и органы власти, формирующие инновационную экосистему на территории. Для спортивных кластеров ключевыми механизмами РИС являются грантовые конкурсы Минспорта, региональные фонды развития туризма и спортивной инфраструктуры, венчурные инструменты для стартапов в спортивных технологиях.

5. Институциональный подход [0]. Институциональная теория подчёркивает значимость правил, норм и формальных (законы, стандарты) и неформальных (традиции, обычаи) институтов для развития кластеров. В спортивной сфере это:

- стандарты безопасности и качества услуг;
- лицензирование спортивных объектов;

– профессиональные ассоциации и федерации, задающие правила проведения соревнований и подготовки кадров.

В совокупности эти подходы образуют мультидисциплинарную методологию исследования и практического формирования спортивных кластеров, позволяющую учесть природно-климатические условия, сетевые эффекты сотрудничества, инновационный потенциал научной среды, институциональные рамки и роль государственного регулирования.

Анализ литературы выявил, что спортивный кластер определяется как территориально сконцентрированная межсекторная система, объединяющая участников для совместного производства, распространения знаний и услуг. Ключевые элементы: инфраструктура (сооружения, базы), сервисные предприятия (гостиницы, рестораны, ИТ), спортивная индустрия (производители инвентаря), научно-образовательные учреждения.

Пробелом в теории является то, что социально-образовательный компонент и производство специализированного оборудования не выделены как самостоятельные субкластерные элементы.

### **Эмпирический анализ**

Региональные спортивные кластеры горнолыжного спорта в России представляют собой сложные экосистемы, сочетающие природные, инфраструктурные, инновационные, социальные и экономические компоненты. Их развитие опирается на ряд ключевых особенностей, подтверждённых примерами ведущих российских курортов и актуальной статистикой.

1. Географическая привязка и природно-климатический потенциал. Для формирования успешного горнолыжного кластера необходимы холмистые или горные ландшафты с уклонами 15-35° и снежным покровом не менее 80 дней в году. В регионах с недостаточным снегом активно внедряются системы искусственного оснежения, что позволяет продлевать сезон до 5-6 месяцев. Например, в Красной Поляне (Сочи) протяжённость трасс превышает 160 км, а сезон длится с декабря по май благодаря сочетанию природного и искусственного снега. В Шерегеше (Кемеровская область) сезон стартует в ноябре и продолжается до апреля, что обеспечивается устойчивым снежным покровом и современной инфраструктурой оснежения.

2. Инфраструктурная интеграция. Современные кластеры включают развитую сеть подъёмников (от 1 000 до 2 500 человек в час), гостиницы разного класса (от 200 до 2000 мест), медицинские и реабилитационные центры, а также круглогодичные развлекательные объекты. Курорт «Роза Хутор» (Красная Поляна) располагает 26 спусками, 72 км трасс, 20 подъёмниками, гостиницами на более чем 2000 мест, спа-центрами и ресторанами. В Московской области комплекс «Сорочаны» предлагает 6,5 км трасс, 9 подъёмников и развитую инфраструктуру для семейного и корпоративного отдыха.

3. Межотраслевое взаимодействие. Кластеры активно сотрудничают с вузами, спортивными школами, туроператорами и ИТ-компаниями. В Архызе и Домбае (Карачаево-Черкесия) реализуются образовательные программы для инструкторов, а в Губахе (Пермский край) внедрены цифровые решения для онлайн-бронирования и аналитики загрузки трасс, что позволило увеличить турпоток на 32 % за год.

4. Инновационный компонент. Ведущие курорты внедряют «умные» подъёмники с ИТ-мониторингом, дроны для контроля состояния трасс и автоматизированные системы оснежения. На «Розе Хутор» и в «Игоре» (Ленинградская область) используются мобильные приложения для бронирования и управления очередями, что повышает качество сервиса и безопасность. В Шерегеше подобные инновации позволили снизить эксплуатационные затраты на 20 %.

5. Социальная насыщенность. Кластеры становятся центрами проведения национальных и международных соревнований, массовых фестивалей и волонтерских программ. Красная Поляна ежегодно принимает этапы Кубка России и международные турниры, а в Шерегеше проводится фестиваль «Grelka Fest», собирающий до 20000 участников. В Губахе реализуются мастер-классы и волонтерские проекты для местных жителей, что способствует формированию устойчивой спортивной субкультуры региона.

б. Экономическая мультипликативность. В 2024–2025 годах турпоток на горнолыжные курорты России достиг 8,3 млн человек, что на 25% больше, чем годом ранее (табл. 1) [0]. 60% всех туристов принимают Южный, Сибирский и Северо-Кавказский федеральные округа. В топ-10 по бронированиям входят Эсто-Садок (Красная Поляна), Шерегеш, Кировск, Терскол (Эльбрус), Домбай, Архыз, Абзаково, Белокуриха, Губаха и Зеленая Поляна. Средний чек на поездку в Красную Поляну вырос с 112 тыс. до 138 тыс. рублей, а аренда жилья в Губахе подорожала на 32%.

Согласно методике оценки мультипликативного эффекта, разработанной Институтом экономики Карельского научного центра РАН [9], мультипликатор туризма рассчитывается как отношение совокупного дохода (прямого и косвенного) от туризма к прямому экономическому эффекту. По данным Е.Г. Леонидовой, мультипликатор полных затрат туристической отрасли в России составляет 1,9, что означает прирост ВРП на 1,9 рубля при увеличении выпуска в туристической отрасли на 1 рубль [10]. Применительно к горнолыжному кластеру Пермского края, формируемому на базе курорта «Губаха», с учётом региональной специфики и степени замкнутости экономики, значение мультипликатора оценивается в диапазоне 1,7–1,9.

Таблица 1 – Крупнейшие горнолыжные кластеры России (2024-2025)

Курорт	Протяжённость трасс, км	Кол-во подъёмников	Перепад высот, м	Сезон	Турпоток, тыс. чел.	Опасные явления
Роза Хутор (Сочи)	102–105	27	1530	дек.-май	865	–
Архыз (Кавказ)	25	7	850	дек.-апр.	760	лавины
Эльбрус (Кавказ)	20	7	1500	нояб.-май	335	лавины, ветер
Домбай (Кавказ)	33	8	1400	нояб.-апр.	290	лавины
Абзаково (Урал)	15	7	430	дек.-апр.	310	–
Губаха (Пермский край)	20	7	420	дек.-апр.	120	–
Шерегеш (Кемеровская область)	100–105	22	630	нояб.-апр.	2700	рыхлый снег, метели
Манжерок (Алтай)	23	6	430	дек.-апр.	327	–
Большой Вудъявр (Хибины)	26	9	650	нояб.-май	383	лавины, ветер

Ярким представителем практической реализации кластерной стратегии в Пермском крае является спортивно-туристический комплекс «Губаха». Пермский край, обладающий уникальным холмисто-лесным ландшафтом западных склонов Уральских гор, демонстрирует пример стратегического развития спортивного кластера на базе всесезонного курорта «Губаха». В рамках национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» и при поддержке Корпорации «Туризм.РФ» с 2023 по 2025 годы реализуется масштабная программа модернизации и расширения туристско-спортивной инфраструктуры региона.

В указанный период были построены и реконструированы ключевые объекты обеспечивающей инфраструктуры: сети газо- и водоснабжения, транспортные артерии, наружное освещение, парковочные пространства, что существенно повысило доступность и комфорт пребывания на курорте. Одновременно начата реализация гостинично-рекреационных объектов, включая гостиницу категории 3\* на 120 номеров, коттеджный посёлок, спа-комплекс, банный комплекс и современный ресторанный кластер. Для круглогодичного туризма созданы верёвочные парки, роллерные трассы, зиплайны, учебные склоны и тематические маршруты активного отдыха, что позволило интегрировать курорт в экосистему активного досуга и спорта.

К концу 2025 года на территории курорта планируется обустройство 10 новых горнолыжных трасс общей длиной 8 км, а пропускная способность канатных дорог достигнет 1 285 человек в час, что соответствует современным стандартам всепогодных спортивных кластеров. Общий объём инвестиций в проект оценивается в 2 млрд рублей, что существенно превышает среднерегиональные показатели аналогичных инициатив. Дополнительно оператор комплекса «Новая Губаха» привлёк кредитные средства в размере 1,6 млрд рублей для строительства двух гостиничных корпусов, 20 коттеджей и развития общественной инфраструктуры.

Динамика ключевых экономических показателей развития курорта «Губаха» представлена в табл. 2.

Таблица 2 – Экономические показатели развития курорта «Губаха» (2022-2025 гг.)

Показатель	2022	2023	2024	2025 (план)
Объём инвестиций, млрд руб.	0,57	1,2	2,0	4,6
Турпоток, тыс. чел.	120	150	180	450
Новые рабочие места, ед.	—	50	100	172
Номерной фонд, ед.	—	—	—	144

Источник: составлено автором по данным [11; 12; 13]

Реализация кластерной модели обеспечила значительный прирост турпотока: по итогам зимнего сезона 2024-2025 гг. число посетителей курорта увеличилось на 35 %, превысив 180 000 человек, а целевая планка к завершению модернизации – 450 000 гостей ежегодно. Важным результатом стало создание свыше 1 500 новых рабочих мест в гостиничном, сервисном и развлекательном секторах, а также интеграция местного населения в сферу туризма, спорта и обслуживания гостей. Курорт «Губаха» стал центром притяжения для спортивных мероприятий, фестивалей, образовательных программ и волонтерских инициатив, что способствовало формированию устойчивой спортивной субкультуры региона.

Для верификации причинно-следственной связи между формированием кластера и социально-экономическим развитием территории проведён сравнительный анализ динамики показателей Губахинского округа с контрольной группой – муниципальными образованиями Пермского края со сходными исходными характеристиками, но без реализации кластерной стратегии.

По данным Министерства по туризму Пермского края [13], вклад туризма в ВРП региона на 2023 год оценивался Росстатом в 2,0 %. При этом Суксунский округ, где расположен курорт «Ключи», демонстрирует показатель загрузки номерного фонда 70 % и 8,6 ночёвок на одного туриста, тогда как среднекраевой показатель составляет 4,2 ночёвки. Аналогично, Губахинский округ демонстрирует опережающую динамику турпотока (+35 % в сезоне 2024-2025 гг.) по сравнению с общерегиональным показателем (+3 %).

Данные различия обусловлены именно кластерным эффектом: интеграцией инфраструктуры, сервисных предприятий, образовательных программ и механизмов ГЧП, что недоступно при некластерной модели развития.

Горнолыжный курорт «Губаха» иллюстрирует эффективность кластерного подхода в развитии региональной экономики, подтверждая, что интеграция инфраструктурных, инновационных и социальных компонентов способна обеспечить устойчивый рост туристической, экономической и социальной привлекательности территории. Практическая реализация проекта демонстрирует, что стратегическое государственно-частное партнёрство, межотраслевое взаимодействие и ориентация на инновационные сервисы формируют условия для долгосрочного развития, повышения качества жизни и занятости населения.

Таким образом, опыт Пермского края может служить моделью для тиражирования успешных кластерных стратегий в горнолыжном спорте России, а также для формирования

теоретической базы и практических рекомендаций по развитию спортивных кластеров в других регионах страны.

В ходе анализа теоретических и практических подходов к формированию спортивных кластеров выявлен существенный пробел: отсутствует системное определение, которое учитывало бы спортивные школы и производителей как значимых самостоятельных и равноценных компонентов кластера. Существующие определения либо фокусируются на инфраструктуре и туристско-рекреационных ресурсах, либо ограничивают набор субъектов до государственных и туристско-спортивных организаций, что приводит к недооценке роли образовательных и промышленных звеньев в обеспечении устойчивого развития кластера. Отсутствие такого системного определения затрудняет методологическое обоснование мер государственной и региональной политики, оценку экономической мультипликативности и разработку механизмов взаимодействия между участниками кластера, а также ограничивает возможности для целенаправленного управления инновационным и кадровым потенциалом спортивной экосистемы.

### **Результаты исследования**

Определение «спортивного кластера» в отечественной и зарубежной литературе формировалось на стыке теории промышленных кластеров и исследований в области спортивного туризма. В изученных источниках спортивный кластер определяется как территориально сконцентрированная и межсекторная система, объединяющая разнообразных участников отрасли для совместного производства, распространения знаний и услуг, а также стимулирования инновационной активности и повышения конкурентоспособности региона.

Ключевые элементы спортивного кластера включают:

– инфраструктурные объекты: спортивные сооружения (стадионы, арены, трассы), учебно-тренировочные базы и медицинские центры, создающие основу для подготовки и проведения соревнований;

– сервисные предприятия: гостиницы, рестораны, транспортные и IT-компании, обеспечивающие комплексное обслуживание спортсменов и туристов;

– спортивную индустрию: производителей инвентаря, экипировки и оборудования (лыжи, сноуборды, системы оснежения), выполняющих роль поставщиков ключевых ресурсов кластера;

– научно-образовательные учреждения и спортивные школы: организации, ответственные за подготовку кадров, проведение прикладных исследований и внедрение инновационных технологий в спортивную практику.

Современные исследования подчёркивают сетевой характер взаимодействий внутри кластера. В рамках «middle-range theory» спортивный кластер рассматривается как совокупность узлов и связей между ними, где особое значение придаётся горизонтальным и вертикальным отношениям между бизнесом, образовательными институтами, органами управления и научно-исследовательскими центрами.

Анализ существующих определений позволяет выделить следующие общие признаки спортивного кластера:

– территориальная концентрация участников и инфраструктуры;

– межотраслевое сотрудничество и регулярный обмен информацией о потребностях и ресурсах;

– интеграция бизнеса, науки, образования и органов власти в рамках единой стратегии развития;

– акцент на инновациях, повышении качества услуг и продуктов, а также на мультифункциональности зон кластера, где сочетаются тренировочная, соревновательная и досуговая функции.

Таким образом, спортивный кластер представляет собой динамичную экосистему, в которой инфраструктура, предприятия и институты взаимодействуют для достижения синерге-

тического эффекта: роста производительности, ускорения внедрения инноваций и устойчивого повышения социально-экономических показателей региона [14].

В российских публикациях спортивный кластер трактуется как «территориально-интегрированная система организаций спортивной и смежных отраслей, обеспечивающая совместное производство, распространение знаний и услуг с целью роста конкурентоспособности региона». Зарубежные исследования подчёркивают роль сетевого взаимодействия между университетами, бизнесом и органами власти: «кластер спортивных услуг – это географическая концентрация производителей, поставщиков, операторов и исследовательских институтов, способствующих инновациям и повышению качества спортивных продуктов».

Однако в большинстве подходов социально-образовательный компонент (спортивные школы, программы массового спорта) и производство специализированного оборудования объединены зачастую лишь как часть смежных отраслей, без выделения их самостоятельной роли в кластерном взаимодействии.

На основе анализа отечественных и зарубежных источников предлагается следующее расширенное определение:

Региональный спортивный кластер горнолыжных видов спорта – это совокупность географически сконцентрированных элементов инфраструктуры (горнолыжные трассы, подъёмники, гостиницы, учебно-тренировочные базы), организаций поддержки (спортивные федерации, муниципальные органы), сервисных предприятий (прокат спортивного инвентаря, общественное питание, оздоровительные центры), спортивной индустрии (производство лыж, сноубордов, экипировки, подъёмников, систем оснежения), спортивной медицины и научно-образовательных учреждений (вузовские и профильные спортивные школы), объединённых единой стратегией развития. Такое объединение обеспечивает устойчивое межсекторальное взаимодействие, регулярный обмен информацией о взаимных потребностях, стимулирует инновационное сотрудничество и создаёт мультипликативный экономический эффект на региональном уровне.

Новизна предлагаемого определения заключается в:

- расширении числа активных участников кластера за счёт явного выделения спортивных школ и промышленных производителей спортивного оборудования, как самостоятельных субкластерных компонентов;
- акценте на социально-образовательном компоненте, где массовые и профессиональные формы спорта выступают драйверами притока и удержания населения на территории;
- подчёркивании инновационного аспекта, включающего не только цифровизацию сервисов, но и научно-исследовательскую деятельность по улучшению спортивного инвентаря, медицинской поддержки спортсменов и экологических технологий оснежения.

Такое интегративное видение позволяет рассматривать региональный спортивный кластер не просто как набор взаимосвязанных предприятий и учреждений, а как динамичную экосистему, способную адаптироваться к изменениям спроса, генерировать собственные инновации и поддерживать устойчивый рост социально-экономических показателей региона.

На основе анализа теоретических подходов к типологизации кластеров [15-19] и проведённого эмпирического исследования была разработана типология региональных спортивных кластеров, представленная в таблице 3.

Предложенная типология позволяет классифицировать действующие и проектируемые кластерные структуры России, определять их текущую стадию развития и формировать дифференцированные меры государственной поддержки. Так, курорт «Губаха» может быть отнесён к типу локального, развивающегося, целевого (проектного), моноядерного, всепогодного, инновационно-ориентированного кластера. В свою очередь, курорт «Роза Хутор» представляет собой региональный, зрелый, индуцированный, полиядерный, всепогодный, инновационно-ориентированный кластер.

Таблица 3 – Типология региональных кластеров горнолыжных видов спорта

№	Критерии классификации	Типы кластеров	Характеристика
1	По масштабу территориального охвата	Локальные	Сконцентрированы на границах одного муниципального образования
		Региональные	Охватывают территории субъекта РФ с рядом краевых курортов
		Межрегиональные	Объединены курорты нескольких субъектов РФ
2	По стадии жизненного цикла	Формирующиеся (прекластеры)	Наличие ресурсного потенциала, начало институционализации, слабые кооперационные связи
		Развивающиеся	Ведётся инфраструктурное строительство, рост турпотока, обеспечение устойчивых партнёрств
		Зрелые	Стабильный турпоток, развитая инфраструктура, устойчивое межотраслевое взаимодействие
		Трансформирующиеся	Модернизация, диверсификация услуг, переход к круглогодичной модели
3	По способу формирования	Органические (естественно сложившиеся)	Возникли на исторической основе сформировавшейся рекреационной специализации территории
		Индукцированные (искусственно созданные)	Целенаправленно сформированы в рамках государственных программ и проектов ГЧП
4	По состоянию ядра	Моноядерные	Один из курортов является центром притяжения (Шерегеш, Домбай)
		Полюсодерные	Несколько равнозначных центров притяжения (кластер Красной Поляны)
5	По степени сезонности	Сезонные	Функционирование исключительно в зимний период
		Всесезонные	Круглогодичная эксплуатация с диверсификацией услуг (летние виды активности, событийный туризм)
6	По уровню инновационности	Традиционные	Стандартный набор услуг, минимальная цифровизация
		Инновационно-ориентированные	Внедрение цифровых технологий, систем ИИ, «умной» работы

Источник: составлено автором на основе [15, 16, 17, 18, 19].

Практическая инновационность типологии заключается в возможностях:

- определения текущего состояния кластера и определения стадии его жизненного цикла;
- бенчмаркинга – сравнения кластеров одного типа для выявления лучших практик;
- использования инструментов дифференциации поддержки в зависимости от типа и стадии развития кластера;
- прогнозирования траекторий развития и выявления рабочих точек роста для развития регионов.

### Заключение

В ходе исследования выполнены теоретико-методологическая и эмпирическая верификация концепта «спортивный кластер» применительно к горнолыжной специализации. На основе анализа отечественной и зарубежной литературы, а также сравнительного кейс-стади ведущих российских курортов сформулировано расширенное определение регионального спортивного кластера горнолыжных видов спорта, в котором явно выделены спортивные школы и произво-

дители специализированного оборудования как самостоятельные субкластерные компоненты. Такая формализация позволяет учитывать не только инфраструктурно-сервисные и туристические составляющие, но и социально-образовательный, научно-инновационный и производственный потенциалы, что является ключевой новизной исследования.

Предложенная типология региональных спортивных кластеров по шести основаниям (масштаб, стадия жизненного цикла, способ формирования, структура ядра, сезонность, уровень инновационности) создаёт методологическую базу для классификации действующих и проектируемых кластеров, а также для разработки дифференцированных мер государственной поддержки.

Идентифицированный перечень признаков спортивных кластеров отражает их многофакторную природу: территориальную привязку и природно-климатический потенциал; развитую инфраструктурную интеграцию; межотраслевое взаимодействие с представителями туристической, медицинской, образовательной и ИТ-индустрии; выраженный инновационный компонент; высокий уровень социальной насыщенности и мультипликативный экономический эффект. На примере Пермского края и всесезонного курорта «Губаха» демонстрируется практическая реализуемость кластерной модели: осуществлённая модернизация инфраструктуры, привлечение инвестиций, рост турпотока и занятости подтверждают способность спортивного кластера стимулировать диверсификацию региональной экономики и повышать качество жизни населения.

Исследование подчёркивает, что успешное формирование и функционирование горнолыжного спортивного кластера предполагает согласованную институциональную поддержку, устойчивые механизмы государственно-частного партнёрства, активную роль научно-образовательных институтов и внедрение цифровых и экологических технологий. Практические рекомендации, вытекающие из работы, соответствуют методологическим подходам к оценке эффективности реализации кластерной политики в регионах Российской Федерации [20] и включают необходимость целевой инфраструктурной политики, развития кадровых и образовательных программ, стимулирования локального производства спортивного оборудования и создания благоприятных условий для инновационных стартапов в спортивных технологиях.

В перспективе дальнейшие исследования целесообразно направить на количественную оценку мультипликативных эффектов спортивных кластеров в различных типологиях регионов, разработку методик оценки устойчивости кластеров к климатическим и экономическим рискам, а также на формирование моделей оптимального взаимодействия субъектов региональной политики, бизнеса и научного сообщества. Реализация таких задач позволит повысить точность проектирования кластерных инициатив и расширить возможности тиражирования успешных практик по всей стране.

Таким образом, региональные спортивные кластеры представляют собой перспективную модель пространственно-экономической трансформации, обеспечивающую устойчивое развитие территорий в условиях современных вызовов и способствующую формированию инновационной экосистемы спорта и туризма в России. Предложенное в статье определение и систематизация признаков спортивных кластеров вносят вклад в теорию кластерного развития и предоставляют практическую основу для разработки эффективных стратегий региональной политики, направленных на устойчивую диверсификацию экономики и повышение конкурентоспособности территорий.

#### Список источников

1. Коржук А.Б., Фролова Т.В., Дорофеева Т.П. Диверсификация экономики монопрофильных городов как способ выхода из кризиса // СибСкрипт. 2015. № 4-3 (64).
2. Strategy Partners. Основные тенденции развития горнолыжного туризма в РФ. 2023.
3. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран. Москва: Альпина Паблишер, 2025. 948 с.

4. Гамидуллаева Л.А., Страхов Е.П. Эволюция концепции кластерного развития: от агломерационной теории к экосистемам // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2023. № 1.
5. Etkowitz H., Leydesdorff L. The Triple Helix--University-industry-government relations: A laboratory for knowledge based economic development // EASST review. 1995. Т. 14. № 1. С. 14-19.
6. Пашина М.А., Разумовский В.М., Трейман М.Г. Региональные инновационные системы как фактор развития территорий // Инновации и инвестиции. 2023. № 8.
7. Сорокина О.В., Браткова В.В. Институциональные механизмы реализации кластерной политики // Kant. 2024. № 4 (53).
8. Горнолыжный турпоток вырос на 25 %, а в Кузбассе, на Кавказе и в Сибири стартовали новые проекты. URL: <https://www.atorus.ru/article/gornolyzhnyy-turpotok-vyros-na-25-v-kuzbasse-na-kavkaze-i-v-sibiri-startovali-novye-proekty-61563> (дата обращения 01.10.2025).
9. Даванков А.Ю., Дегтярёв П.Я., Полетаевкин А.И. Оценка туристско-рекреационного потенциала территории // Материалы научно-практических конференций Южно-уральского государственного университета. URL: <http://conf-v.narod.ru/Dav.pdf>. 2014.
10. Леонидова Е.Г. Оценка экономических эффектов от развития туристической инфраструктуры России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2024. Т. 17. № 4. С. 144-160 URL: <https://doi.org/10.15838/esc.2024.4.94.8>.
11. Госэкспертиза одобрила проект развлекательного комплекса на курорте «Губаха» // Коммерсант. 25.12.2024. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7403975>.
12. Инвестиционный портал Пермского края. Развитие спортивно-туристического комплекса «Губаха». URL: <https://investinperm.ru/>
13. Итоги туристического сезона подвели в Прикамье // Звезда. 29.11.2025. URL: <https://zvezda.su/article/ot-usvinskih-stolbov-do-festivaley-itogi-turisticheskogo-sezona-podveli-v-prikame> (дата обращения: 20.11.2025).
14. Дреев Б.Х. Концептуальные основы кластеризации региональной экономики в целях обеспечения ее устойчивого развития и роста инвестиционной привлекательности // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 1.
15. Афанасьев О.Е. Типология туристских кластеров, включённых в ФЦП «Развитие въездного и внутреннего туризма в Российской Федерации» // Современные проблемы сервиса и туризма. 2016. № 1. Т. 10. С. 37-46.
16. Гайша О.Д. Классификация кластеров в экономике // Вестник ВГУ. Сер. Экономика и управление. 2019. № 4. С. 39-43.
17. Звягина Е.М. Типология кластеров и особенности кластеризации экономики регионов России // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 2.
18. Палт М.М. Особенности этапов жизненного цикла кластера // Управленческое консультирование. 2015. № 3. С. 187-197.
19. Menzel M.-P., Fornahl D. Cluster life cycles – dimensions and rationales of cluster evolution // Industrial and Corporate Change. 2010. Vol. 19. P. 205-238.
20. Рвачева А.С. Методические подходы к оценке эффективности реализации кластерной политики в регионах РФ // Региональная экономика и управление. 2022. № 5.

#### References

- 1 Korzhuk A.B., Frolova T.V., Dorofeeva T.P. Diversifikaciya e`konomiki monoprol`ny`x gorodov kak sposob vy`xoda iz krizisa [Diversification of single-industry towns' economies as a way out of crisis] // SibSkript. 2015. № 4-3 (64).
2. Strategy Partners. Osnovny`e tendencii razvitiya gornoly`zhnogo turizma v RF [Main trends in the development of ski tourism in the Russian Federation]. 2023.
3. Porter M. Mezhdunarodnaya konkurenciya: konkurentny`e preimushhestva stran [The Competitive Advantage of Nations]. Moskva: Al`pina Pabliher, 2025.
4. Gamidullaeva L.A., Straxov E.P. E`volyuciya koncepcii klasternogo razvitiya: ot aglomeracionnoj teorii k e`kosistemam [ Evolution of the concept of cluster development: From agglomeration theory to ecosystems] // MIR (Modernizaciya. Innovacii. Razvitie. 2023. № 1.

5. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The Triple Helix – University – Industry – Government relations: A laboratory for knowledge-based economic development // *EASST Review*. 1995. № 14 (1). P. 14-19.
6. Pashina M.A., Razumovskij V.M., Trejman M.G. Regionalny`e innovacionny`e si-stemy` kak faktor razvitiya territorij [Regional innovation systems as a factor of territorial development] // *Innovacii i investicii*. 2023. № 8.
7. Sorokina O.V., Bratkova V.V. Institucionalny`e mexanizmy` realizacii klasternoj politiki [Institutional mechanisms of cluster policy implementation] // *Kant*. 2024. № 4 (53).
8. Gornoly`zhny`j turpotok vy`ros na 25 %, a v Kuzbasse, na Kavkaze i v Sibiri startovali novye proekty` [Ski tourism flow increased by 25 %, while new projects were launched in Kuzbass, the Caucasus, and Siberia]. URL: <https://www.atorus.ru/article/gornolyzhnyy-turpotok-vyros-na-25-v-kuzbasse-na-kavkaze-i-v-sibiri-startovali-novye-proekty-61563> (accessed October 1, 2025).
9. Davankov A.Yu., Degtyaryov P.Ya., Poletavkin A.I. Ocenka turistsko-rekreacionnogo potenciala territorii [Assessment of the tourist and recreational potential of the territory] // *Materialy nauchno-prakticheskix konferencij Yuzhno-ural'skogo gosudarstvennogo universiteta*. URL: <http://conf-v.narod.ru/Dav.pdf>.
10. Leonidova E.G. Ocenka e`konomicheskix e`ffektov ot razvitiya turisticheckoj infrastruktury` Rossii [Assessment of the economic effects of tourism infrastructure development in Russia] // *E`konomicheskie i socialny`e peremeny` : fakty`, tendencii, prognoz*. 2024. № 17 (4). P. 144-160. URL: <https://doi.org/10.15838/esc.2024.4.94.8>.
11. Gose`kspertiza odobrila proekt razvlekatel'nogo kompleksa na kurorte «Gubaxa» [State expertise approved the entertainment complex project at the Gubakha resort] // *Kommersant*. 2024, December 25. Retrieved from <https://www.kommersant.ru/doc/7403975>.
12. Investicionny`j portal Permskogo kraja. Razvitie sportivno-turisticheskogo kompleksa «Gubaxa» [Investment Portal of Perm Krai. Development of the Gubakha sports and tourist complex]. URL: <https://investinperm.ru/>.
13. Itogi turisticheckogo sezona podveli v Prikam'e [Results of the tourist season summarized in Prikamye. (2025, November 29)] // *Zvezda*. URL: <https://zvezda.su/article/ot-usvinskih-stolbov-do-festivaley-itogi-turisticheskogo-sezona-podveli-v-prikame> (accessed November 20, 2025).
14. Dreev B.X. Konceptualny`e osnovy` klasterizacii regional'noj e`konomiki v celyax obespecheniya ee ustojchivogo razvitiya i rosta investicionnoj privlekatel'nosti [Conceptual foundations of regional economy clustering to ensure sustainable development and investment attractiveness] // *Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Ucheny`e zapiski*. 2024. № 1.
15. Afanas`ev O.E. Tipologiya turistskix klasterov, vkluchyonny`x v FCzP «Razvitie v`ezdnoho i vnutrennego turizma v Rossijskoj Federacii» [Typology of tourist clusters included in the Federal Target Program “Development of inbound and domestic tourism in the Russian Federation”] // *Sovremennyye problemy` servisa i turizma*. 2016. № 10 (1). P. 37-46.
16. Gajsha O.D. Klassifikaciya klasterov v e`konomike [Classification of clusters in the economy] // *Vestnik VGU. Ser. E`konomika i upravlenie*. 2019. № 4. P. 39-43.
17. Zvyagina E.M. Tipologiya klasterov i osobennosti klasterizacii e`konomiki regionov Rossii [Typology of clusters and features of the economic clustering of Russian regions] // *Sovremennyye problemy` nauki i obrazovaniya*. 2014. № 2.
18. Palt M.M. Osobennosti e`tapov zhiznennogo cikla klastera [Stages of the cluster life cycle] // *Upravlencheskoe konsul'tirovanie*. 2015. № 3. P. 187-197.
19. Menzel M.-P., Fornahl D. Cluster life cycles: Dimensions and rationales of cluster evolution // *Industrial and Corporate Change*. 2010. № 19. P. 205-238.
20. Rvacheva A.S. Metodicheskie podxody` k ocenke e`ffektivnosti realizacii klasternoj politiki v regionax RF [Methodological approaches to assessing the effectiveness of cluster policy implementation in the regions of the Russian Federation] // *Regional'naya e`konomika i upravlenie*. 2022. № 5.

**Оксана Евгеньевна Янцукевич-Ушакова**

преподаватель высшей категории,  
ФСПО Северо-Западного института  
управления Российской академии  
народного хозяйства  
и государственной службы  
при Президенте РФ,  
Санкт-Петербург, Россия  
E-mail: yantsukevich-oe@ranepa.ru

**Oksana E. Yantsukevich-Ushakova**

ORCID ID: 0009-0007-6057-4654  
Teacher of highest category at the College  
of Further Professional Education (FSPO)  
of the North-West Institute of Management  
of the Russian Presidential Academy  
of National Economy and Public Administration (RANEPA), St-Peterburg, Russia  
E-mail: yantsukevich-oe@ranepa.ru

---

**Образец для цитирования:**

*Янцукевич-Ушакова О.Е.* Спортивный кластер горнолыжных видов спорта: понятие, типология и роль в региональном развитии // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2026. № 1 (49). С. 76-89.

**Cite this article as:**

*Yantsukevich-Ushakova O.E.* Sports cluster of alpine skiing: conceptual definition, typology and role in regional development // Actual Problems of Economics and Management. 2026. № 1 (49). P. 76-89 (in Russian).

---

Статья поступила в редакцию 19.12.2025 г., принята к опубликованию 03.02.2026 г

УДК 331.443

С.А. Ульянова, Г.Б. Пестунова, А.В. Гумеров

**МНОГОКРИТЕРИАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ АЛЛОКАЦИИ ТАЛАНТОВ  
С УЧЕТОМ КАРЬЕРНОЙ И МОТИВАЦИОННОЙ СОВМЕСТИМОСТИ**

S.A. Ulyanova, G.B. Pestunova, A.V. Gumerov

**A MULTICRITERIAL TALENT ALLOCATION MODEL  
INCORPORATING CAREER AND MOTIVATIONAL COMPATIBILITY**

В статье представлена многокритериальная модель формализованной аллокации талантов, интегрирующая три ключевых критерия: компетентностную пригодность, мотивационную совместимость и карьерно-стратегическую согласованность. Цель исследования – преодоление разрыва между стратегическим планированием и оперативным управлением человеческим капиталом. Методологическую основу составляет диагностическая типология стратегико-личностной согласованности, дополненная возможностью калибровки пороговых значений на основе эмпирических данных (оценки компетенций, опросы вовлечённости, данные внутренней мобильности) с использованием метода обратной оптимизации. Для проверки работоспособности предложенной модели была проведена эмпирическая апробация на данных, полученных от преподавателей университета. Результаты позволяют классифицировать каждую пару «инициатива – сотрудник» в один из четырёх уровней – от несовместимости до стратегико-идентификационной синергии – и формировать рекомендации по назначениям с учётом рисков выгорания, удержания и эффективности инициатив педагогов высшей школы. Предложенная модель сочетает теоретическую новизну и практическую применимость, особенно в условиях ограниченных аналитических ресурсов.

The article presents a multi-criteria model of formalized talent allocation that integrates three key criteria: competence aptitude, motivational compatibility, and career-strategic consistency. The purpose of the study is to bridge the gap between strategic planning and operational human capital management. The methodological basis is the diagnostic typology of strategic and personal consistency, supplemented by the possibility of calibrating thresholds based on empirical data (competency assessments, engagement surveys, internal mobility data) using the reverse optimization method. To test the performance of the proposed model, empirical testing was carried out on the data obtained from university teachers. The results allow us to classify each initiative—employee pair into one of four levels — from incompatibility to strategic identification synergy - and make recommendations for appointments, taking into account the risks of burnout, retention, and effectiveness of higher school teachers' initiatives. The proposed model combines theoretical novelty and practical applicability, especially in conditions of limited analytical resources.

*Ключевые слова:* распределение талантов, многокритериальная модель, управление персоналом, человеческий капитал, HR-системы

*Keywords:* talent allocation, multi-criteria optimization, motivational compatibility, career-strategic alignment, human capital management, HR analytics

## **Введение**

Современные организации сталкиваются с критическим противоречием: с одной стороны, стратегические инициативы всё чаще зависят от качества и распределения внутренних талантов; с другой – процессы их назначения остаются неформализованными, интуитивными и децентрализованными. Отсутствие системного подхода к аллокации приводит к недоиспользованию потенциала, росту профессионального выгорания и снижению эффективности трансформационных проектов. Именно этот разрыв между стратегической необходимостью и операционной практикой и составляет научную и практическую проблему, решению которой посвящена настоящая статья.

Несмотря на растущий интерес к управлению талантами, в литературе сохраняется разрыв между концептуальными рамками стратегического человеческого капитала и операционализируемыми инструментами, позволяющими принимать обоснованные решения по аллокации персонала. Особенно остро ощущается нехватка формализованных моделей, способных одновременно учитывать как объективные характеристики компетенций, так и субъективные аспекты мотивации и карьерных предпочтений.

Целью исследования является разработка и эмпирическая валидация многокритериальной модели целочисленной оптимизации для стратегической аллокации талантов, интегрирующей компетенции, мотивацию и карьерную согласованность.

Задачи исследования включают:

- формализацию критериев эффективной аллокации талантов в рамках оптимизационной модели;
- калибровку параметров модели на основе эмпирических данных;
- выявление и систематизацию типологических паттернов аллокации талантов на основе четырёхуровневой типологии критериев стратегико-личностной согласованности.

## **Теоретический анализ**

Теоретической основой работы служат положения теории стратегического человеческого капитала [1], подчеркивающей роль уникальных, трудновоспроизводимых и стратегически значимых компетенций, а также методы операционных исследований, в частности – многокритериальная целочисленная оптимизация и обратная оптимизация. Метод обратной оптимизации применяется в соответствии с подходом [2], а многокритериальная целочисленная оптимизация – в рамках парадигмы операционных исследований [3]. Несмотря на рост внимания к стратегическому управлению талантами, в современной научной литературе сохраняется значительный разрыв между концептуальными фреймворками и операционализируемыми инструментами поддержки решений по аллокации. Ранние работы, такие как модель соответствия человека и работы Дж.Р. Эдвардса оптимизации [4], а также исследования соответствия человека и организации, в частности, фундаментальная работа А.Л. Кристоф [5] и её развитие в эмпирическом исследовании Кристоф-Браун с соавторами [6], заложили теоретические основы понимания совместимости индивида и организации. Однако эти подходы изначально были ограничены статической оценкой компетенций и ценностей и не учитывали динамику стратегических инициатив, внутренней мобильности и карьерных изменений.

Более поздние исследования в рамках парадигмы стратегического управления талантами [7, 8], а также работы, посвящённые стратегическому человеческому капиталу, смещают акцент на ценность таланта для реализации стратегии [9]. Вместе с тем они по-прежнему опираются преимущественно на компетентностный подход и экспертные оценки, не предлагая формализованных моделей, интегрирующих мотивационные и карьерные

предпочтения сотрудников [10]. Отдельные попытки интеграции мотивации осуществляются через призму теории самоопределения [11] или теории карьерного самоуправления [12]. Тем не менее их применение в контексте аллокации талантов остаётся фрагментарным: данные подходы редко систематизируются в виде диагностических и прогностических моделей, допускающих калибровку под организационный контекст. Современные подходы к стратегической аллокации талантов выходят за рамки традиционного соответствия «компетенции – роль» и всё чаще включают многокритериальную оценку, охватывающую как объективные, так и субъективные аспекты взаимодействия между человеком и стратегической инициативой. Аллокация талантов – это процесс целенаправленного распределения высокопотенциальных сотрудников по стратегически значимым ролям и инициативам с учётом их компетенций, мотивационных предпочтений и карьерных целей с целью максимизации как организационной эффективности, так и индивидуального развития. В отличие от традиционных понятий, таких, как например, кадровое обеспечение, аллокация талантов носит проактивный, динамичный и взаимовыгодный характер, ориентированный на долгосрочную ценность для обеих сторон.

На сегодняшний день управление талантами, лидерами и их мотивация – это одно из основных направлений работы в области управления человеческими ресурсами [13]. В российской научной традиции растёт интерес к вопросам управления талантами в условиях цифровой трансформации и развития внутренних рынков талантов [14]. Однако, как и в международных исследованиях, здесь отсутствуют операционализованные модели, объединяющие формализованную оценку компетентностной пригодности, мотивационной совместимости и карьерно-стратегической согласованности, а также не учитывающие типологическую дифференциацию уровней стратегико-личностной согласованности. Предлагаемая в настоящем исследовании модель призвана заполнить указанный теоретико-методологический пробел. Она сочетает интерпретируемость диагностической типологии с гибкостью, обеспечиваемой методом обратной оптимизации [15].

Организации всё чаще полагаются на внутренние таланты для реализации стратегических инициатив, однако распределение ключевых сотрудников нередко осуществляется стихийно, что приводит к выгоранию, несогласованности целей и недоиспользованию потенциала человеческого капитала». Интеграция подходов позволяет преодолеть разрыв между стратегическим планированием и оперативным управлением талантами, обеспечивая как диагностическую, так и прогностическую функциональность модели. В данной научной работе используются теоретические методы исследования – анализ и синтез и эмпирические в виде наблюдения, обобщения и сравнения.

### **Методика исследования**

Индивидуальные карьерные и мотивационные ориентации, отражающие требования и цели стратегической инициативы работников, представлены на рисунке.

На основе синтеза теорий Беккера (инвестиции в человеческий капитал) [16] и теорий самоуправления карьерой (*career self-management*) [17], выделяем три взаимосвязанных критерия: компетентностная пригодность, мотивационная совместимость и карьерно-стратегическая согласованность.

1. Компетентностная пригодность отражает соответствие объективных профессиональных навыков, знаний и опыта сотрудника требованиям стратегической роли. Включает в себя: технические и функциональные компетенции; когнитивные способности (например, системное мышление); доказанный опыт в схожих ситуациях.

2. Мотивационная совместимость характеризует степень, в которой участие в инициативе удовлетворяет внутренние и внешние мотивационные драйверы сотрудника (автономия, мастерство, цель, карьерный рост, материальное вознаграждение). Измеряется через самоотчёт и поведенческие индикаторы. Высокая совместимость снижает транзакционные издержки управления и повышает устойчивость вовлечённости [18].

3. Карьерно-стратегическая согласованность определяет, насколько участие в инициативе соответствует индивидуальной карьерной траектории и долгосрочным профессиональным целям, а также поддерживает реализацию стратегических приоритетов организации. Включает временные, содержательные и ценностные аспекты (например, развитие лидерских компетенций в рамках трансформационной программы). Высокая карьерно-стратегическая согласованность усиливает синергию между организацией и сотрудником, основанные на принципе взаимной выгоды и доверия.



Четырёхуровневая типология, отражающая степень совпадения индивидуальных карьерных и мотивационных ориентаций

Источник: составлено авторами

Представленные три критерия не являются независимыми. Например, высокая компетентность без мотивационной совместимости может привести к «техническому исполнению» без инновационного вклада, напротив, сильная карьерная мотивация при недостатке компетенций – к риску неудачи. Поэтому в моделях стратегической аллокации целесообразно использовать взвешенную композитную функцию полезности, где каждый критерий нормализован [19] и параметризован в зависимости от контекста инициативы (например, для R&D-проектов выше вес мотивации к экспериментированию, для кризисного управления – вес компетентности). Такой подход обеспечит теоретическую строгость и практическую применимость, особенно в рамках многокритериальной оптимизации, где критерии могут быть представлены как компоненты целевой функции либо мягкие ограничения.

Данная систематизация позволяет формализовать концепт «стратегико-личностная согласованность» в рамках модели (например, через шкалу 1-4 или соответствующие веса и дифференцировать режимы аллокации (например, избегать назначений уровня 1, поощрять уровень 4).

На основе представленной четырёхуровневой типологии стратегико-личностной согласованности можно построить упрощённую, но содержательно насыщенную модель опреде-

ления аллокационной пригодности таланта, ориентированную на диагностику и поддержку принятия решений в HR-практике. Цель модели заключается в оценке, насколько сотрудник подходит для участия в стратегических инициативах на основе четырех критериев, отражающей степень совпадения индивидуальных карьерных и мотивационных ориентаций.

Для построения модели аллокационной пригодности сотрудника на основе четырёх-уровневой типологии определяем входные данные (измеряемые показатели) для каждого сотрудника  $p$  и стратегической инициативы  $i$ . Оцениваются три компонента:

1. Компетентностная пригодность ( $Kip$ ), оценивающая навыки, проектный опыт, по шкале «да/нет».

2. Мотивационная совместимость ( $Mip$ ), определяемая через опросы вовлечённости, интервью нормализована  $[0,1]$  по шкале Лайкерта [10].

3. Карьерно-стратегическая согласованность ( $Cip$ ), включающая карьерные планы, цели развития определяемая бинарно или по шкале  $[0,1]$ .

На основе комбинации значений  $Kip$ ,  $Mip$  и  $Cip$  сотрудник классифицируется в один из четырёх уровней (табл. 1).

Таблица 1 – Уровни стратегико-личностной согласованности и условия их диагностики

Уровень	Условия	Интерпретация результата
1. Несовместимость	$Kip < \tau_k$ или $Mip < \tau_m$ и $Cip < \tau_c$	Назначение нежелательно – высокий риск ухода/выгорания
2. Функциональная совместимость	$Kip \geq \tau_k$ и $Mip < \tau_m$ и $Cip < \tau_c$	Допустимо для краткосрочных задач; требуется внешняя мотивация
3. Карьерная согласованность	$Kip \geq \tau_k$ и $Cip \geq \tau_c$ и $Mip \geq \tau_m$	Рекомендуется к аллокации – баланс интересов
4. Стратегико-идентификационная синергия	Если $Kip \geq \tau_k$ , $Mip \approx 1$ , $Cip \approx 1$ , то совпадение ценностей/идентичности	Приоритетный кандидат для ключевых инициатив

\*  $\tau_k$ ,  $\tau_m$ ,  $\tau_c$  – пороговые значения (например, 0,5-0,6), устанавливаемые на основе исторических данных или экспертно. Для упрощения можно использовать экспертную оценку (HR-бизнес-партнёр, руководитель) по трём критериям.

Источник: разработано авторами

Пороги  $\tau_k$ ,  $\tau_m$ ,  $\tau_c$  калибруются методом обратной оптимизации [15], минимизируя расхождение между прогнозируемыми уровнями согласованности и наблюдаемыми исходами (удержание, вовлечённость, успех инициатив). В рамках данной модели обратная задача формулируется как минимизация отклонения наблюдаемых от решений, генерируемых моделью при заданных весах и порогах.

Результаты модели интерпретируются как уровни стратегическо-личностной согласованности, присваиваемые каждой паре «инициатива – сотрудник». Интерпретация данных уровней представлена ниже:

1) Уровень 1 (Несовместимость) – назначение нежелательно из-за риска выгорания и низкой вовлечённости;

2) Уровень 2 (Функциональная совместимость) – допустимо для краткосрочных задач при наличии компетенций, но без глубокой мотивации;

3) Уровень 3 (Карьерная согласованность) – рекомендуется к назначению, так как инициатива поддерживает карьерный рост сотрудника;

4) Уровень 4 (Стратегико-идентификационная синергия) – приоритетный кандидат, чьи ценности и идентичность синхронизированы со стратегией компании.

Уровни позволяют определить, насколько участие конкретного таланта в стратегической инициативе будет взаимовыгодным, устойчивым и эффективным, и выработать соответствующую рекомендацию по его аллокации. Таким образом, диагностическая логика типологии служит мостом между теоретической концепцией стратегического человеческого капитала и практическим инструментом поддержки решений в управлении талантами.

### Результаты исследований

Выделены три ключевых критерия аллокации – это компетентностная пригодность, мотивационная совместимость и карьерно-стратегическая согласованность, опираясь на которые, построена интерпретируемая типология, позволяющая классифицировать каждую пару «инициатива – сотрудник» в один из четырёх режимов от несовместимости до стратегико-идентификационной синергии.

Для проверки работоспособности предложенной модели была проведена эмпирическая апробация на данных, полученных от преподавателей университета, участвующих в реализации стратегических инициатив:

- 1) цифровая трансформация образовательных программ,
- 2) международное академическое сотрудничество,
- 3) развитие корпоративного университета для внешних партнёров.

В рамках апробации были смоделированы оценки по трём критериям для оценки 12 преподавателей – компетентностной пригодности (*Kip*), мотивационной совместимости (*Mip*) и карьерно-стратегической согласованности (*Cip*). Применялась процедура, соответствующая методологии исследования и применимая в условиях университетской среды.

1. Компетентностная пригодность (*Kip*) – «да/нет». Методом оценки выступила экспертная оценка на основе объективных данных. Источниками являлись архив проектов и научных публикаций (соответствие тематике инициативы), наличие сертификатов, курсов, опыта преподавания по смежным дисциплинам, отзывы коллег или руководителей по предыдущим инициативам.

Для каждой инициативы *i* и преподавателя *p* ставится 1 («да») в случае, если есть подтверждённый опыт/навыки, соответствующие требованиям инициативы, 0 («нет») – если таких доказательств нет. Например, Инициатива – «Цифровая трансформация образовательных программ». Преподаватель вёл онлайн-курсы и использовал LMS, что соответствует *Kip* = 1.

2. Мотивационная совместимость (*Mip*) – шкала [0, 1].

Метод оценки проводился через опрос по шкале Лайкерта (5-балльной) [20], нормализованный к [0, 1]. Пример вопросов («Насколько вам интересна работа над инициативой X?» «Соответствует ли эта инициатива вашим профессиональным интересам?», «Готовы ли вы вкладывать дополнительные усилия в реализацию этой инициативы?»). Если используется 5-балльная шкала, (например, оценка 4 соответствует *Mip* = 0,75). Если опрос не проводился – использовалась экспертная оценка (заведующий кафедрой), в условиях апробации мотивационная совместимость оценивалась на основе анализа прошлых инициатив и личных бесед.

3. Карьерно-стратегическая согласованность (*Cip*) – бинарно или [0, 1]. Метод оценки анализа карьерных планов и стратегических приоритетов преподавателя. Источниками выступали данные системы профессионального развития ППС (предоставлены лично), самоотчёт преподавателя (цели на год), направление диссертации, научные интересы, заявленные амбиции. Формат оценки бинарный: 1 – если инициатива явно поддерживает карьерные цели; 0 – если нет. Или шкала [0, 1]: 0 – противоречит, 0,5 – нейтрально/частично, 1 – полностью соответствует. То есть, если преподаватель стремится к участию в международных консорциумах, то для инициативы «международное сотрудничество» *Cip* = 1.

Пример определения аллокации таланта преподавателя (П1) по трём инициативам представлен в табл. 2.

Таблица 2 – Итоговая таблица по определению аллокации таланта преподавателя (П1) по трем инициативам

Преподаватель	Инициатива	Компетентностная пригодность, <i>Kip</i>	Мотивационная совместимость, <i>Mip</i>	Карьерно-стратегическая согласованность, <i>Cip</i>	Уровень
П1	Цифровая трансформация	1	0.80	0.90	4
П1	Международное сотрудничество	0	0.30	0.20	1
П1	Корпоративный университет	1	0.75	0.80	3

На примере расчета трех инициатив для одного преподавателя-участника (П1) (табл. 2) видно, что модель позволяет дифференцировать кандидата по уровням стратегико-личностной согласованности, формируя основу для управленческих решений». Преподаватель П1 обладает необходимыми компетенциями для разработки образовательных программ ( $Kip = 1$ ), проявляет умеренно высокую мотивацию к участию в обучении сотрудников ( $Mip = 0,75$ ) и видит в этой инициативе возможность реализовать свои карьерные цели – например, развитие экспертизы в области корпоративного обучения ( $Cip = 0,80$ ). Все три показателя превышают пороговые значения ( $\tau_k = 0,6$ ,  $\tau_m = 0,5$ ,  $\tau_c = 0,5$ ), но мотивация и карьерная согласованность не достигают уровня  $\approx 1$ , характерного для уровня 4. Следовательно, ему присваивается уровень 3 – «Карьерная согласованность». Для «международного сотрудничества» – один преподаватель уровня 4, три уровня 3, один уровень 1.

Для «корпоративного университета» – четыре преподавателя уровня 3, один педагог уровня 2. На основе модели сформированы рекомендации по назначениям, включающие приоритетное вовлечение сотрудников уровней 3-4, отказ от назначения уровня 1 без предварительной работы с мотивацией и карьерными ожиданиями, краткосрочное вовлечение уровня 2 при наличии четких KPI и поддержки со стороны руководства. Имитационная оценка (за 12 месяцев) на основе исторических данных вуза показала, что прогнозируемый уровень удержания в группе уровней 3-4 – 94 %, в группе уровня 2 – 78 %, при гипотетическом назначении уровня 1 – 52 %.

На основании диагностики 12 преподавателей по трём стратегическим инициативам выявлены паттерны профилей, позволяющие сформулировать дифференцированные управленческие рекомендации (таблица 3). Каждый профиль требует целевой HR-интервенции, направленной не только на оптимизацию текущих назначений, но и на развитие потенциала в долгосрочной перспективе.

Таблица 3 – Типологические профили преподавателей и рекомендуемые HR-практики

Уровень согласованности	Характеристика профиля	Рекомендуемые действия
Стратегико-идентификационная синергия ( $n = 2$ преподавателя: П1, П5)	Высокая компетентность высокая мотивация и полное совпадение с карьерными целями. Демонстрируют инициативность, лидерские качества, устойчивое участие в трансформационных проектах	назначить ключевыми координаторами инициативы; включить в ядро внутреннего экспертного пула; предложить участие в разработке методологии и наставничестве; учесть при планировании долгосрочной карьерной траектории (например, подготовка к руководящей роли в центре компетенций)

Окончание табл. 3

Уровень согласованности	Характеристика профиля	Рекомендуемые действия
Карьерная согласованность ( $n = 7$ преподавателей: П2, П3, П4, П6-П9)	Компетентны, мотивированы, видят в инициативе инструмент карьерного роста, однако мотивация не достигает уровня «идентификации» ( $Мip \approx 0,6-0,85$ )	активно вовлекать в реализацию основных потоков работ; обеспечить обратную связь и признание (публичное, через внутренние каналы); связать участие с индивидуальным планом развития (ИПР): сертификации, менторство, публикации; проводить полугодовые «сессии выравнивания» для поддержания синхронизации целей
2. Функциональная совместимость ( $n = 2$ преподавателя: П10, П11)	Обладают необходимыми компетенциями, но низкая мотивация и/или отсутствие карьерной связи с инициативой [21]. Риск формального исполнения, снижения качества при возрастании нагрузки	ограничивать вовлечение краткосрочными, чётко ограниченными по объёму задачами (например, экспертиза, модульная разработка); назначать формального наставника / куратора из уровня 4; использовать внешние (материальные или статусные) стимулы – гонорары, бонусы за KPI, публикация в отчётах; провести диагностическую беседу для выявления барьеров: возможно, смена роли или инициативы повысит согласованность
Несовместимость ( $n = 1$ преподаватель: П12)	Дефицит компетенций и/или мотивации и/или карьерное несоответствие. Высокий риск выгорания, конфликтов, неудовлетворённости	не назначать на текущую инициативу без предварительной работы; включить в программу профориентации и переобучения (например, цифровые компетенции для инициативы «Цифровая трансформация»); рассмотреть альтернативные инициативы, более соответствующие профилю (например, научная работа, внутреннее обучение); при сохранении несоответствия по нескольким инициативам провести стратегическую карьерную сессию с HR и руководством кафедры

Источник: составлено авторами на основе апробации модели.

Примечательно, что у 4 из 12 преподавателей наблюдается межинициативная гибкость (например, П3 имеет уровень 4 по «международному сотрудничеству», но уровень 2 по «корпоративному университету»). Это подтверждает необходимость индивидуализированного подхода к аллокации – один и тот же сотрудник может быть «стратегическим активом» в одной инициативе и «рисковой ставкой» в другой.

Более того, анализ показал, что уровень 3 – наиболее многочисленный и устойчивый сегмент. Его потенциал можно усилить системными мерами: например, введение внутреннего рейтинга вклада в стратегические инициативы, интегрированного в систему аттестации и премирования. Это повышает не только мотивацию, но и прозрачность критериев карьерного роста. Наконец, для обеспечения устойчивости модели рекомендуется институционализировать цикл «диагностика – назначение – мониторинг – коррекция» с периодичностью не реже 1 раза в 6 месяцев. Мониторинг должен включать:

- динамику вовлечённости (опросы);
- объективные показатели (выполнение этапов, качество результатов);
- субъективные оценки (рефлексия преподавателя, обратная связь от коллег).

Такой подход превращает модель из разовой диагностической процедуры в живой элемент системы стратегического управления человеческим капиталом.

### **Заключение**

Предложенная модель аллокации талантов воплощает концепт стратегико-личностной согласованности через оригинальную четырёхуровневую типологию, позволяющую диагностировать степень совпадения индивидуальных карьерных и мотивационных ориентаций с требованиями стратегической инициативы. На основе оценок компетентности, мотивации и карьерной согласованности сотрудник классифицируется в один из режимов – от полной несовместимости до стратегико-идентификационной синергии. Такой подход обеспечивает как потенциальную прогностическую ценность (через теоретическую связь уровней с удержанием и вовлечённостью), так и высокую практическую применимость даже в условиях ограниченных аналитических ресурсов. Преимущества модели заключаются в её интерпретируемости, минимальной вычислительной сложности и возможности калибровки порогов и весов методом обратной оптимизации. Модель способствует как повышению эффективности стратегических инициатив, так и поддержке индивидуального профессионального развития, что подчёркивает её значение для теории стратегического человеческого капитала и практики HR-аналитики.

### **Список источников**

1. Huselid M.A., Becker B. Bridging Micro and Macro Domains // *Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management. Journal of Management*. 2011. № 37 (2). P. 421-428. DOI:10.1177/0149206310373400.
2. What do family caregivers do when manage medications for their children with medical complexity? / E. Abebe et al. *Applied ergonomics*. England. 2020. P. 103-108. DOI: 10.1016/j.apergo.2020.103108.
3. Decreased segregation of brain systems across the healthy adult lifespan / Y. Micaela Chan 1, C. Denise Park 2, K. Neil Savalia 1, E. Steven // *Comparative Study Proc. Natl. Acad. Sci. Affiliations Expand*. 2014. № 18. P. 111 (46). DOI: 10.1073/pnas.141512211.
4. Edwards J.R. Person-Job Fit: A Conceptual Integration // *Journal of Organizational Behavior*. 1991. Vol. 12. № 4. P. 279-290. DOI: 10.1002/job.4030120402.
5. Kristof A.L. Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications // *Personnel Psychology*. 1996. Vol. 49. № 1. P. 1-49. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x.
6. Kristof-Brown A.L., Jansen K.J., Colbert A.E. A Policy-Capturing Study of the Simultaneous Effects of Fit with Jobs, Groups, and Organizations // *Journal of Managerial Psychology*. 2007. Vol. 22. № 2. P. 109-117. DOI: 10.1108/02683940710726375.
7. Cascio W.F., Boudreau J.W. *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2016. 304 p. ISBN: 978-0133577299.
8. Collings R., Mellahi K. Global Talent Management: Literature Review, Integrative Framework, and Suggestions for Future Research // *Human Resource Management Review*. 2009. Vol. 19. № 1. P. 41-58. DOI: 10.1016/j.hrmr.2008.06.001.
9. Ployhart R.E., Hale D. Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2023. Vol. 10. P. 27-53. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-012420-084109.
10. Cappelli P. *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston: Harvard Business Press, 2008. 224 p.

11. Ryan R.M., Deci E.L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being // *American Psychologist*. 2000. Vol. 55. № 1. P. 68-78. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68.
12. Hirschi A. Career Self-Management as a Key Factor for Career Wellbeing // *Theory, Research and Dynamics of Career Wellbeing*. Ed. by H. J. Zacher, C. W. Rudolph. Cham: Springer, 2019. P. 117-137. DOI: 10.1007/978-3-030-21429-2\_6.
13. Полевая М.В., Дзаппала С., Камнева Е.В. Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт // *Управленческие науки*. 2018. Т. 8. № 4. С. 104-111. DOI: 10.26794/2404-022X-2018-8-4-104-111.
14. Виттенбек Н.В. Управление талантами внешнеторговых компаний в условиях цифровой трансформации: новый контекст или смена парадигмы // *Лидерство и менеджмент*. 2023. № 4. С. 1337-1352. DOI: 10.18334/lim.10.4.119145.
15. Ahuja R.K., Orlin J.B. Inverse optimization // *Operations Research*. 2001. Vol. 49. № 5. P. 771-783. DOI: 10.1287/opre.49.5.771.10607.
16. Becker G. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*. 1962. № 70. P. 9-49. DOI 10.1086/258724/.
17. Wilhelm F., Hirschi. A. Career Self-Management as a Key Factor for Career Wellbeing // *Theory, Research and Dynamics of Career Wellbeing*. 2019. P. 117-137.
18. Пестунова Г.Б., Ульянова С.А. Цикл PDCA и балльно-рейтинговая система оценки знаний обучающихся: пути совершенствования качества образования (на материалах дисциплины «Управление бизнес-процессами») // *Открытое образование*. 2024. Т. 28. № 6. С. 4-12. DOI: 10.21686/1818-4243-2024-6-4-12.
19. Пестунова Г.Б., Ульянова С.А. Влияние человеческого капитала на управление рисками в условиях технологической автономии // *Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Сер. 1. Экономика и управление*. 2024. № 4 (51). С. 115-124. DOI: 10.21777/2587-554X-2024-4-115-124.
20. Квон Г.М., Вакс В.Б., Поздеева О.Г. Использование шкалы Лайкерта при исследовании мотивационных факторов обучающихся // *Концепт*. 2018. № 11. С. 84-96. URL: <http://e-koncept.ru/2018/181086.htm>.
21. Ployhart R.E., Hale D. Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2023. Vol. 10. P. 27-53. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-012420-084109.

## References

1. Huselid M.A., Becker B. Combining micro and macro levels, workforce differentiation, and strategic human resource management // *Journal of Management*. 2011. № 37 (2). P. 421-428. DOI:10.1177/0149206310373400.
2. What do family caregivers do when they prescribe medically difficult medications to their children? / E. Abebe et al. // *Applied Ergonomics*. England. 2020. P. 103-108. DOI: 10.1016/j.apergo.2020.103108.
3. Reduced the segregation of brain systems throughout the life of a healthy adult. A comparative study conducted within the framework of Natl. Acad. Sci. / Y. Michaela Chan 1, S. Denise Park 2, K. Neil Savalia 1, E. Stephen // *Membership is expanding*. 2014. № 18. P. 111 (46). DOI: 10.1073/pnas.141512211.
4. Edwards J.R. Matching a person to a position: conceptual integration // *Journal of Organizational Behavior*. 1991. Vol. 12. № 4. P. 279-290. DOI: 10.1002/assignment.4030120402.
5. Kristof A.L. Human conformity to the organization: an integrative review of its conceptualization, measurement and consequences // *Personnel Psychology*. 1996. Vol. 49. № 1. P. 1-49. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x.
6. Kristof-Brown A.L., Jansen K.J., Kolbert A.E. A study of the simultaneous impact of conformity to work, groups and organizations on policy formation // *Journal of Managerial Psychology*. 2007. Vol. 22. № 2. P. 109-117. DOI: 10.1108/02683940710726375.

7. Cascio U.F., Boudreau J.W. Investing in people: financial implications of human resources initiatives. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2016. 304 p. ISBN: 978-0133577299.
8. Collings R., Mellahi K. Global Talent Management: Literature review, integrative Framework, and suggestions for future research // *Review of Human Resource Management*. 2009. Vol. 19. № 1. P. 41-58. DOI: 10.1016/j.hrmr.2008.06.001.
9. Ploihart R.E., Hale D. Strategic talent management: a review and research program // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2023. Vol. 10. P. 27-53. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-012420-084109.
10. Cappelli P. In-demand talents: talent management in an era of uncertainty. Boston: Harvard Business Press, 2008. 224 p.
11. Ryan R.M., Desi E.L. Theory of self-determination and promotion of intrinsic motivation, social development and well-being // *American psychologist*. 2000. Vol. 55. № 1. P. 68-78. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68.
12. Hirshi A. Career self-management as a key factor of career well-being // *Theory, research and dynamics of career well-being*. Edited by H.J. Sacher, K.V. Rudolf. Publisher: Springer, 2019. P. 117-137. DOI: 10.1007/978-3-030-21429-2\_6.
13. Polevaya M.V., Dzappala S., Kamneva E.V. Upravlenie talantami: traktovka, sistematizaciya, opyt [Talent management: interpretation, systematization, experience] // *Upravlencheskie nauki*. 2018. Vol. 8. № 4. P. 104-111. DOI: 10.26794/2404-022X-2018-8-4-104-111.
14. Vittenbek N.V. Upravlenie talantami vneshnetorgovy`x kompanij v usloviyax cifrovoj transformacii: novy`j kontekst ili smena paradigmy` [Talent management of foreign trade companies in the context of digital transformation: a new context or a paradigm shift] // *Liderstvo i menedzhment*. 2023. № 4. P. 1337-1352. DOI: 10.18334/limit.10.4.119145.
15. Ahuja R.K., Orlin J.B. Reverse optimization // *Operations research*. 2001. Vol. 49. № 5. P. 771-783. DOI: 10.1287/opre.49.5.771.10607.
16. Becker G. Investments in human capital: a theoretical analysis // *Journal of Political Economy*. 1962. № 70. P. 9-49. DOI 10.1086/258724/.
17. Wilhelm F., Hirshi A. Career self-management as a key factor of career well-being // *Theory, research and dynamics of career well-being*. In the book. 2019. P. 117-137.
18. Pestunova G.B., Ul`yanova S.A. Cikl PDCA i ball`no-rejtingovaya sistema ocenki znanij obuchayushhixsya: puti sovershenstvovaniya kachestva obrazovaniya (na materialax discipliny` «Upravlenie biznes-processami») [The Chris cycle and the point-rating system for assessing students' knowledge: ways to improve the quality of education (based on the materials of the discipline "Business Process Management")] // *Otkry`toe obrazovanie*. 2024. Vol. 28. № 6. P. 4-12. DOI: 10.21686/1818-4243-2024-6-4-12.
19. Pestunova G.B., Ul`yanova S.A. Vliyanie chelovecheskogo kapitala na upravlenie ris-kami v usloviyax texnologicheskoy avtonomii [The influence of human capital on risk management in the context of technological autonomy] // *Vestnik Moskovskogo universiteta im. S.Yu. Vitte. Ser. 1. E`konomika i upravlenie*. 2024. № 4 (51). P. 115-124. DOI: 10.21777/2587-554X-2024-4-115-124.
20. Kvon G.M., Vaks V.B., Pozdeeva O.G. Ispol`zovanie shkaly` Lajkerta pri issledo-vanii motivacionny`x faktorov obuchayushhixsya [The use of the Likert scale in the study of motivational factors of students] // *Koncept*. 2018. № 11. P. 84-96. URL: <http://e-koncept.ru/2018/181086.htm>.
21. Ploihart R.E., Hale D. Strategic talent management: a review and research program // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2023. Vol. 10. P. 27-53. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-012420-084109.

**Светлана Анатольевна Ульянова**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедры «Общий и проектный  
менеджмент», Финансовый  
университет при Правительстве РФ,  
Москва, Россия  
E-mail: saulyanova@fa.ru

**Svetlana A. Ulyanova**

ORCID ID: 0000-0003-0335-5571  
PhD (Economics), Department of General  
and Project Management, Financial University  
under the Government of the Russian  
Federation, Moscow, Russia  
E-mail: saulyanova@fa.ru

**Галина Борисовна Пестунова**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры «Отраслевой  
и операционный менеджмент»,  
Финансовый университет  
при Правительстве РФ, Москва, Россия  
E-mail: g\_pestunova@mail.ru

**Galina B. Pestunova**

ORCID ID: 0000-0001-8772-536X  
PhD (Economics), Department of Industry  
and Operations Management,  
Financial University under the Government  
of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: g\_pestunova@mail.ru

**Анвар Вазыхович Гумеров**

кандидат технических наук, доцент,  
Казанский национальный исследовательский  
технический университет  
им. А.Н. Туполева – КАИ,  
Казань, Россия  
E-mail: gumerov\_anvar@mail.ru

**Anvar V. Gumerov**

ORCID ID: 0000-0002-6635-8588  
PhD (Technical Sciences), Associate  
Professor, Kazan National Research Technical  
University named after A.N. Tupolev – KAI,  
Kazan, Russia,  
E-mail: gumerov\_anvar@mail.ru

---

**Образец для цитирования:**

*Ульянова С.А., Пестунова Г.Б., Гумеров А.В.* Многокритериальная модель аллокации талантов с учетом карьерной и мотивационной совместимости // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2026. № 1 (49). С. 90-101.

**Cite this article as:**

*Ulyanova S.A., Pestunova G.B., Gumerov A.V.* A multicriterial talent allocation model incorporating career and motivational compatibility // Actual problems of economics and management. 2026. № 1 (49). P. 90-101 (in Russian).

---

Статья поступила в редакцию 09.12.2025 г., принята к опубликованию 03.02.2026 г.

УДК 339.138

М.И. Шаповалов

## **ЭВОЛЮЦИЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ: СОВРЕМЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

M.I. Shapovalov

## **EVOLUTION OF MARKETING MANAGEMENT: CURRENT FEATURES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION**

В статье приведены основные этапы эволюции маркетингового управления, выделены основные особенности и ограничения каждого из них. Проведен анализ рынка AdTech России, а также динамики использования основных направлений AdTech технологий на российском рынке в 2023-2025 гг. Также в статье анализируется деятельность ПАО «Сбербанк России», как примера технологической экосистемы. В результате исследования доказано, что отечественный опыт маркетингового управления (на примере ПАО «Сбербанк России») опережает глобальную концепцию Маркетинга 5.0 в части глубины внедрения искусственного интеллекта в операционные процессы, но демонстрирует отклонение от вектора развития маркетинга, согласно концепции Маркетинга 6.0, изменяя визуальную иммерсивность метавселенных практической пользой генеративных нейронных сетей. Научная новизна работы состоит в выделении основных особенностей развития маркетингового управления в России в условиях цифровой трансформации, а также в выявлении на примере ПАО «Сбербанк России» новой модели маркетингового управления, основная суть которой заключается в объединении информационных технологий и маркетинга, где использование собственных генеративных нейросетей является способом обеспечения безопасности и технологической независимости компании.

The article presents the main stages in the evolution of marketing management, highlights the main features and limitations of each of these characteristics. Analysis of the Russian AdTech market, as well as dynamics of the use of the main directions of AdTech technologies in the Russian market within 2023-2025 is carried out. The article also analyzes the activities of Sberbank of Russia PJSC as an example of a technological ecosystem. As a result of the research, it is proved that the domestic experience of marketing management (using the example of Sberbank of Russia PJSC) is ahead of the global Marketing 5.0 concept in terms of the depth of artificial intelligence implementation in operational processes, but demonstrates a deviation from the marketing development vector, according to the Marketing 6.0 concept, changing the visual immersiveness of metaverses with the practical use of generative neural networks. The scientific novelty of the work consists in highlighting the main features of the development of marketing management in Russia in the context of digital transformation, as well as in identifying, using the example of Sberbank of Russia, a new model of marketing management, the main essence of which is to combine information technology and marketing, where the use of its own generative neural networks is a way to ensure the security and technological independence of the company.

*Ключевые слова:* маркетинговое управление, цифровая трансформация, эволюция маркетинга, искусственный интеллект, генеративные нейронные сети, персонализация, рынок AdTech

*Keywords:* marketing management, digital transformation, marketing evolution, artificial intelligence, generative neural networks, personalization, AdTech market

## **Введение**

Переосмысление процесса взаимодействия компании и потребителя в условиях постоянно изменяющейся цифровой среды обуславливают высокую актуальность темы исследования в современных условиях. Эволюция классических моделей маркетингового управления заключается в смене ориентации компании от продукта до создания сложных технологических экосистем, основанных на человекоцентричном подходе к управлению. Эволюция маркетингового управления, описанная современными исследователями [2-9], демонстрирует последовательный переход к иммерсивному взаимодействию с целевыми группами и метавселенными с внедренными VR и AR технологиями, однако практический опыт функционирования российских компаний в условиях санкционного давления и импортозамещения технологических систем в 2022-2025 гг., демонстрирует особую тенденцию стратегического развития. Существуют расхождения между теоретическими прогнозами развития маркетинговой среды и ее управления и реальным практическим опытом лидирующих технологических компаний России, где основами стратегии развития выступают создание закрытых суверенных экосистем и массовое внедрение генеративного искусственного интеллекта в качестве инструмента гиперперсонализации.

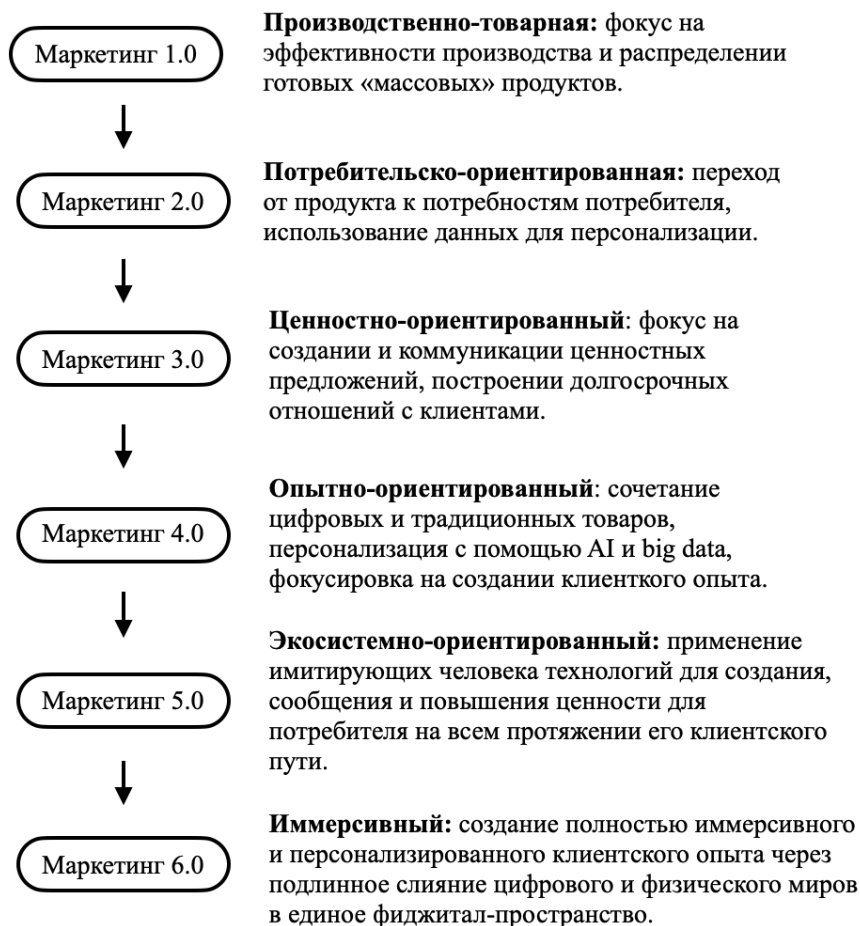
Целью работы выступают выявление ключевых тенденций и особенностей современного развития маркетингового управления в России в условиях цифровой трансформации, а также анализ практического опыта трансформации экосистемы ПАО «Сбербанк России» для определения роли генеративного искусственного интеллекта и собственных технологических платформ в формировании новой отечественной модели управления.

## **Теоретический анализ**

Эволюция маркетинга, описанная Ф. Котлером, проходит стадии от Маркетинга 1.0 (ориентация на продукт) до Маркетинга 6.0 (мультиканальный маркетинг), где каждый последующий этап основывается на предыдущем, отражая изменения в технологиях, потребительских предпочтениях и социальной среде. Маркетинг прошел путь от простого фокуса на продукте до использования довольно сложных технологий, которые актуальны и на сегодняшний день для решения глобальных задач. Рассмотрим подробнее каждый из этапов (см. рисунок).

Маркетинг 1.0 (1900-1960-е гг.) представляет собой первую стадию эволюции маркетингового управления, характерную для периода индустриального роста и массового производства. На данном этапе ориентация производителей была направлена на производство продукта, роль потребителя имела пассивный характер. Котлер приводит в пример цитату Г. Форда, которая была им озвучена после создания культовой модели Ford Model T: «Автомобиль может быть любого цвета, если этот цвет – черный» [1, с. 81], которая иллюстрирует превосходство производственно-ориентированного подхода над потребительскими предпочтениями. Основой стратегии маркетинга этого периода являются широкое распространение продукта, отсутствие дифференциации и адаптации под специфические особенности сегментов потребителей, а успех компании определяется количеством произведенной и реализованной продукции. Принимая во внимание вышесказанное, можем выделить следующие ограничения концепции:

- отсутствие адаптации к потребностям потребителей,
- отсутствие исследования рынка и сбора данных о потребителях,
- отсутствие внимания к построению имиджа и репутации организации,
- низкая лояльность потребителей.



#### Этапы эволюции маркетингового управления

Маркетинг 2.0 (1970-1980 гг.) возник из-за перехода от дефицита к избытку предложения на рынке товаров и услуг, вследствие чего у производителей появилась необходимость в дифференциации продукции. Другой важный аспект – это рост числа производителей и, как следствие, появление конкурентной борьбы, что и являлось причиной к смещению фокуса на желания и базовые потребности целевых групп. Немаловажный фактор изменения стратегии маркетингового управления – развитие средств массовой коммуникации и появление компьютерных технологий, в частности автоматизация маркетинговых исследований и управление данными. В период Маркетинга 2.0 впервые было введено понятие уникального торгового предложения как основы конкурентного преимущества [2]. Компании начали изучать рынок, проводить исследования, опросы, появилось понятие сегментации, то есть Маркетинг 2.0 является в некотором смысле основой для формирования маркетинга взаимоотношений. Ф. Котлер и соавторы в книге «Маркетинг 5.0» говорят о том, что именно Маркетинг 2.0 стал переломным моментом, когда главенствующим стал не продукт, а клиент [3, с. 43]. Однако в концепции Маркетинга 2.0 также можно выделить ряд ограничений, которые и послужили основой формирования следующего этапа развития стратегии управления:

1. Ориентация на первичные потребности потребителя не учитывала ценности и духовные запросы общества.
2. Игнорировались глобальные проблемы, например компании не уделяли внимания экологичности их продукта и упаковки.
3. Сегментация имела достаточно грубую выборку (например, по возрастной группе, половому признаку или уровню дохода).

Маркетинг 3.0 (1990-2000) изменил концепцию управления на ценностно-ориентированную. Появляется идея корпоративной и социальной ответственности, компании

все чаще освещают социальные и экологические проблемы, непрерывно проводя маркетинговые исследования, изучая технические достижения и внедряя их в работу организации в соответствии с ценностями, требуемыми потребителями [4]. На данном этапе компании уделяли внимание эмоциям и личному мнению клиента, в свою очередь, потребители стали обращать внимание на принципы компании, выбирать те, чьи ценности совпадают с их мировоззрением и восприятием тех или иных процессов. Однако в условиях Маркетинга 3.0 компании стремятся транслировать социально значимые миссии, но на практике часто возникают противоречия между маркетинговыми коммуникациями и реальными бизнес-процессами, что иначе называют феноменом «гринвошинга» (имитация экологичности) [5]. Данный фактор провоцирует потерю доверия со стороны потребителя и разрушает саму идею ценностно-ориентированного маркетинга. Кроме того, в парадигме Маркетинга 3.0 существует проблема измеримости результатов маркетинговых действий, так как отсутствуют показатели, позволяющие оценить эффективность социальной миссии компании и ее влияние на экономический результат, а также невозможно дать объективную оценку духовной удовлетворенности клиентов компании. Среди возможных проблем, можно также выделить культурные барьеры рынков различных стран: социальная позиция, транслируемая брендом, может быть актуальной и высоко значимой в одной стране, и вызывать негативное отношение общества в другой.

Следующим этапом развития стратегии управления маркетингом является Маркетинг 4.0 (2010-2020). Основным драйвером этой революции является быстрое развитие информационно-коммуникационных технологий [6]. Каур Р., Сингх Р., Гелот А., Приядарши Н. и Твала Б. отмечают, что на данном этапе основной упор делается на персонализацию услуг и продуктов на основе анализа больших данных [7, с. 4]. Ключевым элементом смены концепции стала смена вектора доверия аудитории с «вертикальной», когда компании через рекламу транслировали свои сообщения аудитории, на «горизонтальную», где главное значение имеют мнение знакомых, отзывы в социальных сетях и рекомендации на тематических форумах. Немаловажным фактором стало смешение офлайн и онлайн продаж: человек мог увидеть товар в социальных сетях, перейти на официальный сайт компании и ознакомиться с характеристиками, затем пойти в магазин и приобрести товар, а после оставить свой отзыв в онлайн ресурсах. Данный феномен получил название «phygital» от англ. physical (физический) и digital (цифровой), он требует от компаний перехода к стратегии омниканальности, где цифровые технологии не заменяют традиционные методы, а усиливают их, создавая единую экосистему взаимодействия с брендом [3, с. 13]. Важно отметить прошедший переход от классического маркетинг-микса (модель 4Р) к более гибкой модели 4С из-за смены основного элемента конструкции разработки маркетинговой компании: таким образом, продукт (Product) трансформировался в потребителя (consumer), цена (price) в ценность (cost), место продажи (place) в удобство (convenience) для потребителя, а вместо одностороннего продвижения (Promotion) бренды начинают общение (communication) с аудиторией, вовлекая ее в диалог. Отметим также, что в этапе Маркетинга 4.0 было положено начало знакомству и внедрению AI технологий в бизнес процессы. Х. Гувен отмечает, что интеграция искусственного интеллекта и машинного обучения также усиливает процесс взаимодействия с клиентами и повышает производительность других технологий [8].

Однако из-за стремительно развивающихся цифровых инструментов Маркетинга 4.0 появились проблемы обработки огромного объема данных о клиентах и социального расслоения. По этой причине был выделен следующий этап развития маркетингового управления – концепция Маркетинга 5.0 (2020 г. – наст. время)

Ф. Котлер выделяет следующие причины возникновения Маркетинга 5.0:

1. Разрыв поколений и связанный с ним цифровой разрыв. Компаниям пришлось работать одновременно с пятью поколениями, которые имеют кардинально разное поведение и отношение к технологиям («беби-бумеры», X, Y, Z и Альфа).

2. Поляризация рынков в связи с неравенством и несбалансированным распределением богатства. Наблюдаются рост высшего класса и развитие рынков премиум товаров, также

увеличивает масштаб низший класс и связанный с ним рынок бюджетной продукции, однако средний класс сокращается и практически исчезает.

3. Пандемия COVID-19 также выступает дополнительной силой, ускорившей цифровизацию и появление Маркетинга 5.0. Ф. Котлер выделяет нововведения в бизнесе, связанные с пандемией COVID-19 вследствие введения карантинных мер и социальной дистанции [3, с. 7].

Основная суть Маркетинга 5.0 заключается в концепции «технологий для человечества», которая объединяет клиентоориентированность маркетинга 3.0 и технологическую мощь маркетинга 4.0. Эта концепция предполагает использование технологий, дублирующих действие человека, для создания, донесения и повышения ценности на всем пути клиента [3, с. 14-15].

Основной идеологией маркетинга 5.0 выступает следующая система представлений:

– союз человека и техники. В основе данного аспекта – сбалансированное взаимодействие человека и искусственного интеллекта: с помощью новых технологий можно обрабатывать колоссальные объемы данных и выявлять в них скрытые закономерности, однако исключительно специалисты по маркетингу могут интерпретировать мотивы поведения и устанавливать связь с покупателями [3, с. 19];

– индивидуальные маркетинговые кампании. Благодаря аналитике больших данных, компании могут настраивать индивидуальные маркетинговые кампании для конкретного клиента с возможностью внесения изменений в режиме реального времени;

– фундаментальные элементы Маркетинга 5.0. Эффективная реализация маркетинга 5.0 строится на двух организационных дисциплинах – маркетинге на основе данных и гибком маркетинге, которые поддерживают три тактических применения: предиктивный, контекстуальный и дополненный маркетинг [3, с. 24];

– главенство стратегии над инструментами. Технологии (ИИ, робототехника, блокчейн, AR и VR, «интернет вещей» и другие) рассматриваются лишь как средства реализации, которые должны следовать за четко выстроенной стратегией, а не заменять её [3, с. 13].

Конечной целью маркетинга 5.0 является создание клиентского опыта нового поколения, который одновременно является высокотехнологичным, бесшовным и при этом учитывать все боли общества.

Однако цифровая трансформация не стоит на месте и в 2024 году Ф. Котлер рассказал о новом видении на ближайшее будущее. Маркетинг 6.0 (прогноз на 2030 год), иначе называемый Ф. Котлером метамаркетингом, представляет собой концепцию слияния цифрового и физического миров для создания интерактивного клиентского опыта. [9, с. 9-10] В отличие от предыдущих этапов этот подход стремится стереть границы между онлайн и офлайн пространствами, обеспечивая полную иммерсивность [9, с. 13-14].

Основные положения Маркетинга 6.0 включают следующую иерархическую структуру из трех уровней: инструментов реализации, среды и опыта. Рассмотрим подробнее каждый из них.

1. Уровень инструментов реализации (фундамент) [9, с. 19-20]

В основе Маркетинга 6.0 лежат пять передовых технологий, которые создают базу для объединения реальностей:

– интернет вещей (IoT) (позволяет собирать данные из физической среды в реальном времени);

– искусственный интеллект (используется для создания персонализированных стратегий и контента, непрерывно собирая информацию о поведении и предпочтениях клиентов);

– пространственные вычисления: обеспечивают цифровое взаимодействие непосредственно в физическом пространстве (например, виртуальные примерочные);

– AR и VR (дополненная и виртуальная реальности) (инструменты для визуализации продуктов и обучения, предлагает интерактивный опыт погружения);

– блокчейн (служит основой для децентрализованного интернета и экономики метавселенных).

2. Уровень среды. На втором уровне формируются платформы взаимодействия с клиентом [9, с. 21-22] Это могут быть как физические пространства (например, магазины), дополненные цифровыми технологиями для оптимизации покупок и поиска информации, так и виртуальные миры, где люди представлены аватарами, а виртуальные активы напоминают физические объекты.

3. Уровень опыта (верхний уровень). Цель метамаркетинга – создание опыта, вовлекающего клиента на глубоком уровне, именно поэтому на данном этапе развития маркетинга выделяют 3 типа опыта [9, с. 23-24]:

– мультисенсорный маркетинг. Воздействие происходит на все пять органов чувств (зрение, слух, обоняние, осязание, вкус), что особенно важно для преодоления «цифровой усталости»;

– маркетинг пространственного взаимодействия. Интеграция физических объектов с поведением человека и изменение способ взаимодействия бизнеса с клиентом;

– маркетинг в метавселенных. Эта концепция появилась в 2021 году и предполагает использование внутри игровой рекламы, цифровых предметов коллекционирования и интерактивных концертов.

Стоит отметить, что стратегия маркетингового развития компаний по Маркетингу 6.0 базируется на пяти силах: искусственный интеллект, иммерсия, инклюзивность, интерактивность и влияние. Кроме того, вместо традиционных моделей 4P и 4C предлагается модель 8C: Клиент, Контекст, Контент, Коммуникация, Стоимость (Cost), Удобство (Convenience), Доверие (Confidence) и Согласованность (Consistency). В основе Маркетинга 6.0 – принцип сотрудничества с потребителем для создания ценностей, соответствующих его желаниям.

Исходя из вышеизложенного, заметно, что каждый последующий этап развития маркетинга не отменяет предыдущий, а надстраивается. Исследование подтверждает, что цифровая трансформация привела не к простой модернизации инструментария маркетинга, а к смене самой парадигмы маркетингового управления. Маркетинговое управление эволюционирует в систему управления данными о потребителе и их потоком для непрерывного создания ценности в современной цифровой среде.

### **Эмпирический анализ**

Для проведения практического исследования общего положения и эволюции маркетингового управления, были изучены отчеты рынка Ad Tech в России за 2023-2025 гг., подготовленные Ассоциацией коммуникационных агентств России. Исследование было проведено с помощью электронного анкетирования рекламных агентств, рекламодателей, селлеров и разработчиков приложений, сайтов и программ. По мнению современных научных исследователей, основной тенденцией маркетингового управления на сегодняшний день (концепции Маркетинг 4.0-5.0) является внедрение технологий искусственного интеллекта в бизнес-процессы компании. Как правило, он используется для анализа больших данных и персонализации предложений. Динамика отношения к искусственному интеллекту в российском AdTech на протяжении трех лет исследования (2023-2025 гг.) демонстрирует переход от умеренного интереса к статусу главного технологического приоритета [10-12].

2023 год можно охарактеризовать как стадию формирования интереса. На начальном этапе исследования ИИ не занимал лидирующих позиций в рейтингах. В 2023 году основное внимание экспертов было сосредоточено на технологиях планирования рекламы (67 %), e-commerce (50 %) и верификации (49 %). Искусственный интеллект воспринимался, скорее, как вспомогательный инструмент, а в качестве главных трендов года респонденты выделяли ритейл-медиа и поиск качественных отечественных digital-каналов взамен ушедших западных. 2024 г. – стадия признания. Во второй волне искусственный интеллект начал признаваться ключевым направлением. 33 % респондентов назвали его важным технологическим вектором развития рекламы. Технологии на базе ИИ вошли в число главных ожиданий рынка, однако в 2024 году ИИ всё еще значительно уступал e-commerce (47 %) в списке наиболее перспективных зон роста. 2025 г. –

стадия стремительного роста и доминирования. В 2025 году доля специалистов, считающих искусственный интеллект и нейросети самым перспективным направлением, выросла более чем в два раза – с 33 до 76 % по сравнению с 2024 годом. Кроме того, респонденты определили конкретные задачи, решение которых они доверили бы ИИ: лидерами стали аналитика и отчетность (75 %), а также оптимизация рекламы (56 %).

Несмотря на популяризацию данной технологии, участники рынка все еще сохраняют осторожность: некоторые эксперты отмечают, что новые цифровые технологии пока недостаточно развиты, чтобы полностью исключить контроль специалиста над исполнением бизнес задач.

Рассмотрим также общее положение и направления использования AdTech технологий в России, а также произведем расчеты абсолютного изменения и темпа роста в рассматриваемом периоде (табл. 1).

Таблица 1 – Динамика использования основных направлений AdTech технологий на российском рынке в 2023-2025 гг.

Направление	Ед. изм.	Годы			Абсолютное изменение, +/-			Темп роста, %		
		2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024	2025/2023	2024/2023	2025/2024	2025/2023
Верификация рекламы	%	29	37	50	8	13	21	126,7	135,1	172,4
Создание и оптимизация контента	%	36	32	35	-4	3	-1	88,9	109,4	97,2
Управление закупкой / продажей инвентаря	%	57	58	55	1	-3	-2	101,8	94,8	96,5
Управление данными	%	52	51	61	-1	10	9	98,1	119,6	117,3
Управление размещением рекламы	%	73	79	79	6	0	6	108,2	100,0	108,2
Development and hardware	%	12	14	10	2	-4	-2	116,7	71,4	83,3
UX	%	14	16	16	2	0	2	114,3	100,0	114,3
E-commerce	%	7	28	19	21	-9	12	400,0	67,9	271,4
Никакие не используются	%	9	5	0	-4	-5	-9	55,6	0	0,0
Другое	%	0	0	28	0	28	28	-	-	-

На основе данных, представленных в таблице, можно сделать несколько ключевых выводов о трансформации маркетингового управления и технологических приоритетов в период с 2023 по 2025 гг. Управление размещением рекламы остается самым популярным используемым направлением на протяжении всего периода исследования. Его доля выросла с 73 % в 2023 году до 79 % в 2024-2025 годах.

Один из самых значимых выводов – это внедрение в работу всех опрошенных компаний хотя бы одной AdTech технологии. Показатель категории «Никакие не используются» сократился с 9 % в 2023 году до 0 % в 2025 году. Это означает, что к 2025 году использование технологических решений в маркетинговом управлении стало необходимостью для всех участников рынка.

«Верификация рекламы» показывает высокий темп прироста за весь исследуемый период, и составляет 72,4 %, изменяя свое значение с 29 до 50 % в 2023 и 2025 гг. соответственно. Параллельно с этим «Управление данными» к 2025 году выходит на второе место по значимости с численным показателем 61 %, увеличив свое значение на 10 процентов в сравнении с предыдущим исследуемым периодом.

Однако некоторые области имеют отрицательный темп роста в 2025 году в сравнении с первым отчетным периодом, а именно «Создание и оптимизация контента» (доля снижается с 36 до 35 %) и «Development and hardware» (после небольшого роста в 2024 году, значение падает до 10 % в 2025 году, что является самым низким показателем (не считая нулевых)).

К 2025 году резко возрастает значимость категории «Другое» – с 0 до 28 %. Это свидетельствует о том, что в 2025 году специалисты внедрили в работу новые маркетинговые инструменты, к которым относятся собственные AI-инструменты, 3D-визуализация, CMS с рекламными интеграциями и другие.

Для объективации оценки влияния цифровизации на маркетинговое управление, а также более подробного анализа рассмотрим опыт компании – представителя финансово-технологической экосистемы – российского бренда «Сбер».

ПАО «Сбербанк России» – является крупнейшим банком России и Восточной Европы. В сентябре 2020 года организация официально изменила свое название на «Сбер», начав свое позиционирование не как финансовая организация, а как технологическая компания (IT компания) [13].

Цифровая трансформация позволила организации выйти за рамки финансовых услуг и объединить более 60 компаний с различными сферами деятельности: транспорт, товары, развлечения, медиа, услуги для бизнеса, недвижимость и другие. Стоит отметить, что все сферы компании работают на единой платформе, где ключевым связующим звеном выступает «SberID» – единый идентификатор авторизации все всей экосистеме.

Кроме того, цифровая трансформация изменила саму суть взаимодействия аудитории с финансовыми институтами: в 2001 году интернет-банкинг в России только начал свое зарождение, однако к 2025 году уже 78,5 % клиентов предпочли цифровые каналы физическому визиту в офис [14].

Анализ стратегии развития Сбера (Стратегия 2021-2023 и актуальная Стратегия 2024-2026) выявляет следующие черты управления.

1. В отличие от классического клиентоориентированного подхода, Сбер в рамках Стратегии до 2026 года планирует трансформировать свою деятельность, используя ИИ для того, чтобы стать «верным помощником в развитии и самореализации» каждого человека, содействовать раскрытию его потенциала и расширению возможностей во всех сферах жизни [15]. Искусственный интеллект рассматривается компанией как фундамент и важнейшее направление своего развития для перехода к человекоцентричной модели бизнеса [16]. Для реализации данного процесса уже разработаны и внедрены ИИ-ассистенты (Салют, GigaChat), которые понимают индивидуальные задачи, мотивы и потребности каждого человека, предлагая глубоко персонализированные решения, а не просто шаблонный ответ на запрос [15]. Сбер использует нейросетевые модели для анализа эмоционального состояния клиентов, например, если клиент настроен негативно при закрытии счета, система автоматически переводит его на разговор с оператором [16]. Кроме того, в брокерском направлении («Сбер инвестиции») планируется внедрение персональных ИИ наставников по инвестициям, которые будут оценивать навыки пользователя и предлагать оптимальные решения. Также компания производит и реализует «умные устройства» (умная колонка SberBoom, умная ТВ приставка SberBox, умное кольцо здоровья Sber, способное анализировать показатели здоровья пользователя и давать рекомендации по его улучшению и другие), в которые также внедрены технологии искусственного интеллекта собственной разработки GigaChat и GigaChat Max.

Согласно ежегодным отчетам за 2022-2025 гг., Искусственный интеллект внедрен в 75 % бизнес-процессов компании. Финансовый эффект от использования ИИ в 2024 году превысил 450 млрд рублей. Например, инструменты на базе GigaChat помогают сотрудникам банковского сектора быстро анализировать огромные массивы данных, готовиться к встречам и находить лучшие решения для конкретного клиента в режиме реального времени. Также, согласно отчету за 2023 год, 100 % решений по рассмотрению заявок потребительского кредитования было принято искусственным интеллектом, что позволило сократить

время принятия решения с 18 дней до 7 минут [16]. К 2026 году запланировано 100 % покрытие всех бизнес-процессов компании искусственным интеллектом.

2. Также стоит отметить, что в 2022 году управление маркетингом столкнулось с процессом импортозамещения; таким образом, маркетинг стал неотделим от IT-инфраструктуры. Управление компанией теперь предполагает управление собственной технологической платформой, а также знакомя с ней пользователей и «продавая» им стабильность и безопасность отечественных решений. Стратегия Сбера на 2026 год включает укрепление технологической зрелости и завершение перехода на собственные платформенные решения (например, Platform V), что обеспечивает независимость от иностранных вендоров [17].

Проведенный анализ деятельности ПАО «Сбербанк» за период 2020-2025 гг. позволяет сделать вывод, что рассмотренная компания является эталонным примером цифровой трансформации российского бизнеса. Эволюция организации из классического финансового института в многопрофильную технологическую экосистему привела к фундаментальным изменениям в системе маркетингового управления, которое характеризуется полной интеграцией маркетинга и IT, опорой на собственные генеративные нейронные сети и стремлением к всеобъемлющей цифровизации клиентского пути, где физическое присутствие заменяется высокоэффективными цифровыми каналами.

Проведем сравнительный анализ опыта ПАО «Сбербанк» и актуальными концепциями маркетинга 4.0, 5.0 по Ф. Котлеру, а также рассмотрим прогнозируемые тенденции маркетингового управления (концепция Маркетинг 6.0) и реальные тенденции развития в России на примере бренда «Сбер» как наиболее технологичной и стремительно развивающейся компании в России. Полученные результаты систематизированы и представлены в составленной автором табл. 2.

Таблица 2 – Сопоставление теоретических моделей эволюции маркетингового управления и практического опыта трансформации ПАО «Сбербанк России»

Этап эволюции маркетинга	Ключевая идея этапа	Реализация в ПАО «Сбербанк»
Маркетинг 4.0	– переход от традиционного к цифровому маркетингу, – объединение онлайн и офлайн	– в ПАО «Сбербанк» полностью реализована омниканальность (SberID), – переформатированы физические отделения банка в Phygital-офисы, где можно отправить посылку (СберЛогистика), купить лекарства (ЕАптека), протестировать гаджеты (SberDevices) и др., – реализованы бесшовный переход и синхронизация данных между приложениями и физическим присутствием в офисах
Маркетинг 5.0	– технологии для человечества, – Data-driven, Agile, предиктивная аналитика, контекстный маркетинг	– активное использование Big Data, AI для улучшения клиентского опыта и оптимизации внутренних бизнес-процессов компании, – использование Agile-команд в управлении продуктами
Маркетинг 6.0	– иммерсивный маркетинг, – слияние физического и цифрового в метавселенных, расширенная реальность	– были эксперименты с VR-офисами и метавселенными, но массовое внедрение отсутствует, – фокус смещен на генеративный ИИ, а не на AR/VR

Анализ показывает, что реальный опыт управления маркетингом в России разделяет основные положения и направления деятельности согласно наиболее актуальным концепциям Маркетинга 4.0 и 5.0, опережая концепцию Маркетинга 5.0 в части внедрения искус-

ственного интеллекта и консолидации данных, однако имеет свою специфику, которая в некотором смысле противоречит прогнозам Ф. Котлера на 2030 год (Маркетинг 6.0).

Ф. Котлер делает большую ставку на метавселенные и дополненную реальность как будущее взаимодействия компании с целевой аудиторией. Он предсказывает, что к 2030 году потребление станет полностью иммерсивным. Однако опыт крупнейшей российской компании ПАО «Сбербанк» и рынок РФ в целом показывает, что интерес к теме метавселенных практически отсутствует после его высокой популярности в 2021 году. Вместо создания виртуальных миров, маркетинговое управление в Сбере фокусируется на генеративном искусственном интеллекте (GigaChat), основной упор делается на текстовую и голосовую помощь, автоматизацию операционных задач, а не на визуальное погружение в виртуальную реальность. Стратегия развития компании предполагает более прагматичный путь «умного помощника».

Таким образом, в условиях цифровой трансформации опыта российских компаний можно выделить три этапа эволюции маркетингового управления:

– инструментальная цифровизация (2000-2010 гг.): использование цифровых каналов как дополнения к оффлайн коммуникациям. Управление в большей мере строится на планировании медиа и контента;

– интегрированный цифровой маркетинг (2010-2018 гг.): развитие омниканальности, появление CRM-стратегий, начало сбора больших данных;

– экосистемное маркетинговое управление (2019 г. – настоящее время): маркетинг становится функцией искусственного интеллекта, управление осуществляется не через разработку маркетинговых кампаний, а через непрерывную оптимизацию пути клиента в реальном времени.

Кроме того, проведенный анализ теоретических и практических аспектов влияния цифровизации на маркетинговое управление позволяет выделить следующие ключевые особенности современного маркетингового управления в России:

1. В отличие от западной модели открытых партнерств маркетинговое управление в России в условиях ухода глобальных технологических решений (2022 – настоящее время) движется по пути создания замкнутых суверенных экосистем. Маркетинг строится на «бесшовном» удержании клиента внутри единой структуры (единый ID, единая подписка, финансовые и нефинансовые сервисы). Управление маркетингом сливается с управлением IT-архитектурой: конкурентное преимущество достигается технологической связкой сервисов.

2. Анализ показывает расхождение российской практики с прогнозами Маркетинга 6.0. Вместо создания развлекательных виртуальных миров (метавселенных), отечественный маркетинг фокусируется на развитии и прикладном использовании генеративного искусственного интеллекта (GigaChat и аналоги). Управление направлено на оптимизацию операционных процессов и гиперперсонализацию предложений. Приоритет иммерсивных технологий сменяется фокусом на «интеллектуальной утилитарности»: маркетинговая функция переориентируется с создания зрелищного потребительского опыта на обеспечение бесшовного сервисного сопровождения, интегрированного в повседневную деятельность клиента.

3. В современное маркетинговое управление внедрен новый элемент – «продажа» безопасности через технологии. Согласно концепциям Маркетинг 3.0 и 4.0, технологии были в некотором смысле «фоном», однако на сегодняшний день переход на отечественные технологические решения (такие как Platform V) становится ключевым элементом внешних коммуникаций, символизирующим надежность инфраструктуры. Это свидетельствует об эволюции маркетинговой функции, которая теперь направлена не только на удержание аудитории, но и на формирование уверенности в безопасности активов в условиях макроэкономических угроз.

4. Трансформация подходов к управлению характеризуется сдвигом вектора от «клиентоориентированности» к целостной «человекоцентричности», реализуемой по-

средством автоматизации бизнес процессов. Искусственный интеллект принимает на себя выполнение когнитивных и эмоционально-ориентированных задач, включая распознавание тональности коммуникации и персональное наставничество. В данных условиях ключевой компетенцией специалиста по маркетинговому управлению становятся создание и настройка архитектуры и оценка корректности работы генеративных моделей.

На основании выявленных тенденций и анализа рынка направлений AdTech предлагаются следующие рекомендации для российских компаний. Во-первых, необходим пересмотр стратегии технологического и стратегического развития компании, а именно внедрение ресурсов интеграции генеративных моделей искусственного интеллекта для автоматизации текстового и визуального взаимодействия, например, внедрение большой языковой модели для службы поддержки клиентов и персонализации предложений в режиме реального времени. Во-вторых, из-за стремительного распространения искусственного интеллекта как инструмента маркетингового управления возникает риск потери доверия клиентов к честности и прозрачности процессов компании. Для минимизации данного риска необходима разработка свода нормативных актов, регламентирующих принципы алгоритмической работы. Маркетинговая стратегия должна предусматривать механизмы интерпретации автоматизированных решений для потребителя, что позволит обеспечить обоснованность отказов, тех или иных рекомендаций. В-третьих, проведенный анализ направлений AdTech показывает рост спроса на аналитику и верификацию данных и снижение спроса на ручное создание контента, в соответствии с чем требуется пересмотр профессионального профиля специалиста управления маркетингом, а именно фокусировка работы на аналитике данных и построении нейросетевых запросов. В данном случае также необходимо создание программ повышения квалификации сотрудников, ориентированных на освоение специфики отечественных маркетинговых технологий и навыков управления генеративными моделями.

### **Выводы и рекомендации**

В статье рассмотрен и проведен анализ этапов эволюции маркетингового управления, который позволил установить, что цифровая трансформация привела к смене сущности маркетинговой деятельности от управления производством и распространением продукта к человекоцентричному подходу к управлению, основная суть которого состоит в оптимизации, унификации и персонализации взаимодействия с клиентом с особым вниманием к его эмоциям, ценностям и чувствам. Исследование влияния цифровой трансформации на маркетинговое управление в России выявило, что основное внимание компаний сосредоточено на управлении потоками данных и алгоритмизации клиентского пути в режиме реального времени. Сравнительный анализ практического опыта организационной деятельности компании «Сбер» с актуальными на сегодняшний день теоретическими концепциями маркетингового управления (Маркетинг 4.0-6.0) показал, что рынок в России формирует собственную модель развития, успешно освоив омниканальность и управление на основе баз данных, но не разделяя прогнозы относительно доминирования в ближайшем будущем метавселенных, а стремительно развивая внедрение генеративного искусственного интеллекта для автоматизации бизнес-процессов. Кроме того, уникальной особенностью маркетингового управления в России являются разработка и переход на собственные платформенные технологические решения как фактор независимости от импортных программ, а также формирование потребительского доверия.

На основе проведенного анализа динамики рынка рекламных технологий и опыта построения экосистем на примере ПАО «Сбербанк России» предложены рекомендации по совершенствованию маркетингового управления, включающие интеграции генеративных моделей искусственного интеллекта для автоматизации текстового и визуального взаимодействия, разработку регламентов прозрачности алгоритмов для минимизации рисков потери доверия аудитории, а также трансформацию кадровых стратегий.

## Список источников

1. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013 // Литрес: электронно-библиотечная система. URL: <https://www.litres.ru/book/genri-ford/moya-zhizn-moi-dostizheniya-145037/> (дата обращения: 22.12.2025).
2. Котлер Ф., Келлер К., Чернев А. Маркетинг менеджмент. 16-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2024. 608 с.
3. Котлер Ф., Айвен С., Хермаван К. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения / пер. с англ. А. Горман. Москва: Эксмо, 2023. 272 с.
4. Yakut E. Effects of Technological Innovations on Consumer Behavior: Marketing 4.0 Perspective. *Ind. 4.0 Glob. Bus.* 2022. С. 55-68.
5. Абросимова Ю.А., Быкова К.В., Бобрешова И.В. Экологический маркетинг: осуществление «зеленых» стратегий или гринвошинг // Экономика устойчивого развития. 2021. № 4 (48). С. 240-243.
6. Rosário A.T., Dias J.C. Industry 4.0 and Marketing: Towards an Integrated Future Research Agenda // *J. Sens. Actuator Networks.* 2022. С. 11, 30.
7. Marketing Strategies 4.0: Recent Trends and Technologies in Marketing / R. Kaur, R. Singh, A. Gehlot, N. Priyadarshi, B. Twala // *Sustainability.* 2022. 17 с.
8. Guven H. Industry 4.0 and Marketing 4.0. In Perspective of Digitalization and E-Commerce / Akkaya B., Ed.; *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*; Emerald Publishing Limited: Bingley, UK, 2020. P. 25-46.
9. Котлер Ф. Маркетинг 6.0. Будущее за иммерсивностью, слиянием цифрового и физического миров. Москва: Эксмо, 2024. 248 с.
10. Состояние рынка AdTech в России 2023 // Ассоциация коммуникационных агентств России. URL: <https://akarussia.ru/research/sostojanie-rynka-adtech-v-rossii-2023/> (дата обращения 25.12.2025).
11. Исследование рынка AdTech в России // Ассоциация коммуникационных агентств России. URL: <https://akarussia.ru/research/issledovanie-rynka-adtech-v-rossii/> (дата обращения 25.12.2025).
12. Исследование динамики рынка AdTech третья волна // Ассоциация коммуникационных агентств России. URL: <https://akarussia.ru/research/issledovanie-dinamiki-rynka-adtech-tretja-volna/> (дата обращения 25.12.2025).
13. Забудем как страшный сон: как Сбербанк три года превращался в «Сбер» // Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/411417-zabudem-kak-strashnyy-son-kak-sberbank-tri-goda-prevrashchalsya-v-sber> (дата обращения 26.12.2025).
14. Сокращенные результаты ПАО Сбербанк по РПБУ за 7М 2025 года // Сбербанк. URL: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/2025\\_rsbu/year/khwfapt3\\_ras\\_for\\_august\\_7months2025\\_ru.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/2025_rsbu/year/khwfapt3_ras_for_august_7months2025_ru.pdf) (дата обращения 26.12.2025).
15. Годовой отчет. 2023 // Сбербанк. URL: [sber\\_ar\\_2023\\_ru.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/2023_ar_ru.pdf) (дата обращения 26.12.2025).
16. Годовой отчет. 2024 // Сбербанк. URL: [Sberbank\\_AR\\_ESG\\_2024\\_RUS.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/2024_ar_esg_rus.pdf) (дата обращения 26.12.2025).
17. Годовой отчет. 2022 // Сбербанк. URL: [sber-ar-2022-ru.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/2022_ar_esg_rus.pdf) [Sberbank\\_AR\\_ESG\\_2024\\_RUS-3.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/2024_ar_esg_rus.pdf) (дата обращения 26.12.2025).

## References

1. Ford G. Ford. G. Moya zhizn', moi dostizheniya / ООО «Mann, Ivanov i Ferber», 2013 // Litres: e`lektronno-bibliotechnaya Sistema [My life, my achievements / Mann, Ivanov and Ferber LLC, 2013 // Litres: electronic Library system. URL: <https://www.litres.ru/book/genri-ford/moya-zhizn-moi-dostizheniya-145037/> (data obrashheniya: 12/22/2025).
2. Kotler F., Keller K., Chernev A. Marketing menedzhment. 16-e izd. [Marketing management. 16th ed.]. Sankt-Peterburg: Piter, 2024. 608 p.

3. Kotler F., Ajven S., Xermavan K. Marketing 5.0. Texnologii sleduyushhego pokoleniya / per. s angl. A. Gorman [Marketing 5.0. Next Generation Technologies / Transl. from Eng. by A. Gorman]. Moskva: E`ksmo, 2023. 272 p.
4. Yakut E. Effects of Technological Innovations on Consumer Behavior: Marketing 4.0 Perspective. *Ind. 4.0 Glob. Bus.* 2022. P. 55-68.
5. Abrosimova Yu.A., By`kova K.V., Bobreshova I.V. E`kologicheskij marketing: osushhestvlenie «zeleny`x» strategij ili grinvoshing [Environmental marketing: the implementation of "green" strategies or greenwashing] // *E`konomika ustojchivogo razvitiya.* 2021. № 4 (48). P. 240-243.
6. Rosário A.T., Dias J.C. Industry 4.0 and Marketing: Towards an Integrated Future Research Agenda // *J. Sens. Actuator Networks.* 2022. P. 11, 30.
7. Marketing Strategies 4.0: Recent Trends and Technologies in Marketing / R. Kaur, R. Singh, A. Gehlot, N. Priyadarshi, B. Twala // *Sustainability.* 2022. 17 p.
8. Guven H. Industry 4.0 and Marketing 4.0. In Perspective of Digitalization and E-Commerce; Akkaya B. Ed.; *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*; Emerald Publishing Limited: Bingley, UK, 2020. P. 25-46.
9. Kotler F. Marketing 6.0. Budushhee za immersivnost`yu, sliyaniem cifrovogo i fizicheskogo mirov [Marketing 6.0. The future belongs to immersivity, the fusion of the digital and physical worlds]. Moskva: E`ksmo, 2024. 248 p.
10. Sostoyanie ry`nka AdTech v Rossii 2023 [The state of the AdTech market in Russia 2023] // *Associaciya kommunikacionny`x agentstv Rossii* URL: <https://akarussia.ru/research/sostojanie-rynka-adtech-v-rossii-2023/> (data obrashheniya: 25.12.2025).
11. Issledovanie ry`nka AdTech v Rossii [AdTech market research in Russia] // *Associaciya kommunikacionny`x agentstv Rossii.* URL: <https://akarussia.ru/research/issledovanie-rynka-adtech-v-rossii/> (data obrashheniya: 25.12.2025).
12. Issledovanie dinamiki ry`nka AdTech tret`ya volna [A study of the dynamics of the AdTech third wave market] // *Associaciya kommunikacionny`x agentstv Rossii.* URL: <https://akarussia.ru/research/issledovanie-dinamiki-rynka-adtech-tretja-volna/> (data obrashheniya: 25.12.2025).
13. Zabudem kak strashny`j son: kak Sberbank tri goda prevrashhalsya v «Sber» [Let's forget like a terrible dream: how Sberbank turned into Sber for three years] // *Forbes.* URL: <https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/411417-zabudem-kak-strashnyy-son-kak-sberbank-tri-goda-prevrashchalsya-v-sber> (data obrashheniya: 26.12.2025).
14. Sokrashhenny`e rezul`taty` PAO Sberbank po RPBUs za 7M 2025 goda] [Abbreviated results of PJSC Sberbank on RAS for the 7M of 2025 // *Sberbank.* URL: [https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/2025\\_rsbu/year/khwfapt3\\_ras\\_for\\_august\\_7months2025\\_ru.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/2025_rsbu/year/khwfapt3_ras_for_august_7months2025_ru.pdf) (data obrashheniya: 26.12.2025).
15. Godovoj otchet. 2023 [Annual Report. 2023] // *Sberbank.* URL: [sber\\_ar\\_2023\\_en.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/2023_ar_en.pdf) (data obrashheniya: 26.12.2025).
16. Godovoj otchet. 2024 [Annual Report. 2024] // *Sberbank.* URL: [Sberbank\\_AR\\_ESG\\_2024\\_RUS.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/2024_ar_esg_rus.pdf) (data obrashheniya: 26.12.2025).
17. Godovoj otchet. 2022 [Annual Report. 2022] // *Sberbank.* URL: [sber-ar-2022-ru.pdf](https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/info/2022_ar_esg_rus.pdf) (data obrashheniya: 26.12.2025).

**Максим Игоревич Шаповалов**

аспирант кафедры «Отраслевое управление и экономическая безопасность», Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А., Саратов, Россия  
E-mail: shapovalovmi064@mail.ru

**Maksim I. Shapovalov**

ORCID ID: 0009-0003-6919-0930  
Postgraduate student, Department of Industry Management and Economic Security, Yuri Gagarin State Technical University of Saratov, Saratov, Russia  
E-mail: shapovalovmi064@mail.ru

Образец для цитирования:

*Шаповалов М.И.* Эволюция маркетингового управления: современные особенности в условиях цифровой трансформации // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2026. № 1 (49). С. 102-115.

Cite this article as:

*Shapovalov M.I.* Evolution of marketing management: current features in the context of digital transformation // Actual Problems of Economics and Management. 2026. № 1 (49). P. 102-115 (in Russian).

---

Статья поступила в редакцию 12.01.2026 г., принята к опубликованию 11.02.2026 г.

УДК 338.24, 330.341

П.С. Шпак

## КОНЦЕПЦИЯ ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКОЙ СТРАНЫ

P.S. Shpak

## THE CONCEPT OF A DIGITAL PLATFORM FOR MANAGING THE COUNTRY'S ECONOMY

Актуальность работы обусловлена стратегическим значением цифровизации в процессах управления российской экономики, которые находят отражение в масштабной программе трансформации. Центральной задачей данного исследования является разработка концепции цифровой платформы управления экономикой на основе анализа эволюции информационных систем государственного регулирования. Методологическая база исследования включает комплексную оценку организационных структур и потенциальных эффектов ее внедрения. Системный подход к выявлению возможных препятствий определил стратегию минимизации рисков при создании масштабной управленческой инфраструктуры. Практическая значимость данной статьи заключается в формировании конкретных рекомендаций по проектированию цифровой платформы с учетом современных технологических и социально-экономических условий. Проведенный анализ позволил автору сформировать архитектуру цифровой платформы нового поколения для управления экономикой страны. Также были разработаны этапы внедрения концепции цифровой платформы управления экономикой страны и произведен расчет эффективности внедрения концепции цифровой платформы управления экономикой страны в современных условиях.

*Ключевые слова:* цифровизация экономики, инновации, искусственный интеллект, большие данные

The relevance of the work is due to the strategic importance of digitalization in the management processes of the Russian economy, which are reflected in a large-scale transformation program. The primary objective of this study is to develop a concept of a digital platform for economic management based on the analysis of the evolution of government regulation information systems. The methodological basis of the study includes a comprehensive assessment of organizational structures and potential effects of its implementation. A systematic approach to identifying the possible obstacles determined a strategy for minimizing the risks when creating a large-scale management infrastructure. The practical significance of the given research lies in formation of specific recommendations for the design of a digital platform, taking into account modern technological and socio-economic conditions. The analysis allowed the author to form the architecture of a new generation digital platform for managing the country's economy. Also, the stages of implementing the concept of a digital platform for managing the country's economy were developed and effectiveness of implementing the concept of a digital platform needed to manage the country's economy in modern conditions has been calculated.

*Keywords:* digitalization of the economy, innovation, artificial intelligence, big data

## Введение

В эпоху цифровой трансформации и развития технологий искусственного интеллекта (ИИ), а также интернета вещей (IoT) актуализация проблематики эффективного управления экономикой стала насущной. Текущие вопросы, такие как реализация устойчивого развития предприятия, его конкурентоспособности на рынке, а также потребности в оптимизации своих ресурсов вызывают необходимость в формировании эффективных методик на макроэкономическом уровне.

Эволюция информационных систем государственного регулирования экономики прошла несколько этапов:

- ранние системы централизованного планирования (например, советская ОГАС 1960-х гг.), которые, несмотря на ограничения технологий своего времени, заложили основы автоматизированного управления;
- локальные информационные системы конца XX века, ориентированные на отдельные отрасли или функции;
- современные цифровые платформы, интегрирующие big data, ИИ и распределённые реестры для управления экономикой в режиме реального времени.

Исторический опыт, включая проект ОГАС, демонстрирует как преимущества (повышение точности решений, снижение бюрократии), так и риски (чрезмерная централизация, технологические ограничения). Однако сегодня развитие облачных вычислений, блокчейна и машинного обучения открывает новые возможности для создания гибких, безопасных и децентрализованных систем управления.

Среди центральных преимуществ концепции цифровой платформы управления экономикой страны можно выделить следующие:

1. Повышение эффективности управления:
  - использование ИИ и больших данных (Big Data) позволяет анализировать экономические процессы в реальном времени, минимизировать ошибки и ускорять принятие решений [2];
  - автоматизация рутинных процессов снижает нагрузку на госаппарат и сокращает временные затраты.
2. Снижение бюрократии и коррупционных рисков:
  - цифровизация документооборота и внедрение смарт-контрактов на блокчейне уменьшают необходимость в бумажных процедурах и ручном контроле [3];
  - прозрачность процессов снижает возможности для злоупотреблений.
3. Оптимизация ресурсов и снижение затрат:
  - анализ данных в режиме реального времени позволяет выявлять неэффективные расходы и перераспределять ресурсы [4];
  - предиктивная аналитика помогает прогнозировать потребности в финансировании, логистике и кадрах.
4. Улучшение прогнозирования и кризис-менеджмента:
  - машинное обучение и экономическое моделирование позволяют предсказывать кризисы, дисбалансы и адаптировать стратегии;
  - возможность стресс-тестирования экономики на основе различных сценариев [5].
5. Единое цифровое пространство для всех участников экономики:
  - интеграция данных от бизнеса, регионов и госорганов в единую систему повышает координацию;
  - граждане и компании получают удобный доступ к госуслугам и аналитике [6].
6. Технологический прорыв и цифровая трансформация:
  - стимулирование развития отечественных IT-решений, включая ИИ, блокчейн и квантовые вычисления [5];
  - формирование «цифрового двойника» экономики для экспериментов с политиками без реальных рисков.

7. Повышение конкурентоспособности на глобальном уровне:
  - быстрая адаптация к изменениям на мировых рынках за счёт цифровых инструментов;
  - привлечение инвестиций в высокотехнологичные сектора.
8. Улучшение взаимодействия государства, бизнеса и граждан:
  - обратная связь в реальном времени через цифровые платформы (например, краудсорсинг решений) [5];
  - персонализация госуслуг и поддержки бизнеса на основе данных.
9. Экологическая и социальная устойчивость:
  - мониторинг зеленых технологий и углеродного следа для устойчивого развития;
  - целевая поддержка социально значимых проектов через анализ данных.
10. Кибербезопасность и суверенитет данных:
  - использование защищённых отечественных технологий (криптография, распределённые реестры);
  - минимизация зависимости от зарубежных IT-решений.

Таким образом, современная цифровая платформа управления экономикой представляет собой не просто технологический инструмент, а новую парадигму координации хозяйственных процессов, способную обеспечить переход к экономике нового типа с принципиально иным уровнем эффективности и устойчивости развития.

Современные достижения в сферах облачных вычислений, технологий блокчейн и ИИ открывают принципиально новые возможности для практической реализации концепции цифровой платформы управления экономикой страны [3].

Одним из главных преимуществ такой цифровой платформы является возможность реализации принципов «умного» управления (smart governance), где цифровая платформа государственного управления обеспечивает принятие решений на основе актуальных данных, исключая субъективные факторы и устаревшие подходы. Внедрение передовых алгоритмов анализа позволяет своевременно выявлять экономические риски и эффективно распределять имеющиеся ресурсы. Прозрачность административных процессов и открытый доступ к информации способствуют формированию доверительных отношений между властью, предпринимательским сообществом и гражданами.

Создание концепции цифровой платформы управления экономикой страны может выступать фундаментальным элементом построения современной российской экономики, сочетая исторический опыт централизованного планирования с передовыми цифровыми технологиями управления народным хозяйством.

Таким образом, платформа управления национальной экономикой представляет собой стратегический императив в условиях цифровой трансформации глобальных хозяйственных систем. Интеграция передовых технологических решений (искусственного интеллекта, распределённых реестров, интернета вещей) с институциональными механизмами государственного регулирования формирует новую модель экономического управления, обладающую следующими характеристиками:

1. Оптимизация распределительных механизмов на основе предиктивной аналитики и динамического моделирования экономических процессов.
2. Снижение транзакционных издержек благодаря цифровизации административных процедур и внедрению умных контрактов.
3. Создание синергетического эффекта между всеми участниками хозяйственной деятельности через формирование единого информационного пространства.

### **Теоретический анализ**

Изучение научного наследия в области централизованного управления экономическими процессами демонстрирует значительный интерес исследователей к идее цифровой платформы управления экономикой страны. В данном аспекте, имея исторический опыт создания подобной платформы в виде общегосударственной автоматизированной системы учета и об-

работки информации (ОГАС), выделим значимые отечественные и зарубежные исследования по данной тематике.

Фундаментальный проект ОГАС, разработанный выдающимся академиком В.М. Глушковым [1], получил детальное освещение в научных трудах создателя и современных исследователей. Например, Бузлуков И.О. в работе [4] представлял подобную концепцию государственного управления экономикой как централизованную систему экономического управления, базирующуюся на вычислительных мощностях.

Масштабные разработки К.Л. Петрова [7] демонстрируют концептуальную значимость автоматизированных методов интеграции данных для развития современных экосистем цифрового управления.

Зарубежные практики внедрения цифровых технологий в сферу государственного управления демонстрируют существенные результаты [8], привлекая внимание научного сообщества. Масштабные преобразования административной системы Эстонии через платформу e-Governance подтверждают значимость комплексного подхода к цифровизации государственных сервисов [9]. Децентрализованные механизмы управления совместно с внедрением блокчейн-решений создают принципиально новый уровень открытости административных процессов, что подчеркивает Ефимова Н.А. [10].

Исследование Трахтенберг А.Д. [11] раскрывает механизмы функционирования китайской системы Social Credit System, демонстрирующей потенциал применения технологий больших данных при осуществлении экономического и социального управления. Работа Смирнова А.В. [12], в свою очередь, подчеркивает необходимость формирования комплексной нормативно-правовой базы для обеспечения защиты гражданских прав при внедрении подобных систем социального мониторинга.

Исследование Логинова Е.Л. и Шкута А.А. [13] раскрывает фундаментальные принципы разработки цифровых платформ экономического управления. Применение ИИ совместно с анализом больших данных и IoT способствует существенному повышению эффективности экономических механизмов.

В научной работе Тонян А.З. [14] представлен глубокий анализ проблематики информационной безопасности и защиты персональных данных применительно к российским реалиям, где значительная часть граждан демонстрирует недостаточное владение цифровыми технологиями.

Анализ экономического эффекта от внедрения цифровых платформ управления представлен в исследованиях Берко А.К. [15] и Мугаевой Е.В. [16], демонстрирующих положительное влияние автоматизации на динамику ВВП при одновременном сокращении операционных затрат и улучшении управленческой прозрачности.

В научной литературе, охватывающей проблемы управления экономическими процессами и цифровой трансформации, существует множество неисследованных аспектов, требующих углубленного анализа и системного подхода к рассмотрению [17].

В этой связи процесс внедрения цифровых платформ в действующие управленческие структуры, по мнению автора, требует комплексного подхода к техническим и организационным аспектам интеграции.

Анализ научных трудов показал, что идея формирования цифровой платформы управления экономикой страны для современных реалий России является актуальной, но требует учета как исторического опыта, так и современных технологических, экономических и социальных вызовов. Дальнейшие исследования, на наш взгляд, следует направлять на разработку конкретных механизмов реализации цифровой платформы управления экономикой, а также на оценку её потенциальных эффектов и рисков.

### **Эмпирический анализ**

Формирование цифровой платформы управления экономикой страны для российской экономической системы приобретает первостепенное значение при комплексном анализе

накопленного исторического опыта и актуальных вызовов технологического развития. Приоритетными направлениями научных разработок становятся создание функциональных механизмов цифровой экономической платформы и всесторонняя оценка возможных последствий внедрения автоматизированных систем управления народным хозяйством.

Цифровая платформа экономического управления страной способна трансформировать систему хозяйственного планирования России через внедрение современных технологических решений. Комплексное применение передовых методов автоматизации и управления позволят существенно оптимизировать распределение ресурсов, повысить качество принимаемых решений и обеспечить долгосрочное развитие экономики. В свою очередь, реализация подобной системы требует координации усилий государственных структур, представителей бизнес-сообщества и гражданского общества для преодоления технологических, административных и социальных барьеров.

В интересах проводимого исследования представляется целесообразным провести комплексную оценку положительных аспектов, потенциальных сложностей и возможных рисков при интеграции цифровой платформы в структуру государственного управления.

Цифровая платформа экономического управления страной характеризуется рядом существенных достоинств и конкурентных преимуществ, среди которых отметим следующие:

1. Цифровая трансформация управленческих процессов обеспечивает комплексную оптимизацию производственных затрат через внедрение автоматизированных систем аналитики.

2. Современные технологии мониторинга позволяют руководителям принимать обоснованные решения на основе актуальных данных производственного цикла.

3. Применение технологии блокчейн создает прозрачную систему контроля материальных потоков и финансовых операций, существенно снижая риски нецелевого использования ресурсов.

4. Адаптивная модель управления предприятием, построенная на основе цифровых технологий, значительно повышает устойчивость бизнеса при колебаниях рыночной конъюнктуры.

5. Внедрение передовых аналитических инструментов способствует росту эффективности стратегического планирования благодаря точному прогнозированию экономических трендов.

Внедрение крупномасштабных цифровых решений в государственный сектор сопряжено с комплексом потенциальных угроз безопасности и системных рисков административного характера. Цифровая трансформация государственных структур может столкнуться с комплексом вызовов безопасности, требующих системного подхода к защите информационной инфраструктуры:

1. Масштабные хакерские атаки представляют серьезную угрозу для функционирования электронных государственных сервисов, что обуславливает необходимость внедрения многоуровневых систем киберзащиты.

2. Обеспечение конфиденциальности персональных данных граждан выступает приоритетной задачей при цифровизации государственных услуг, требующей применения передовых методов шифрования и строгих протоколов доступа.

3. Зависимость от зарубежных программных решений и аппаратного обеспечения создает дополнительные риски для национальной безопасности, стимулируя развитие отечественных технологических альтернатив.

4. Бюрократическая инертность и социальная настороженность замедляют процессы цифровой модернизации государственного сектора, обуславливая необходимость проведения масштабной разъяснительной работы среди населения и госслужащих.

Цифровая трансформация государственного управления характеризуется комплексным подходом к обработке информационных потоков, внедрением передовых технологических решений и развитием автоматизированных процессов принятия решений. Современные платформы государственного администрирования отличаются распределенной архитекту-

рой, обеспечивающей максимальную доступность сервисов для населения и предпринимательского сообщества. Безопасность персональных данных и конфиденциальность выступают приоритетными направлениями развития цифровых государственных систем, формируя новую парадигму взаимодействия власти с гражданами.

Многофакторная оценка результативности внедрения различных технологических решений обеспечивает возможность выявления оптимальных архитектурных и функциональных параметров цифровых платформ государственного управления.

Цифровизация экономики и технологический прогресс формируют принципиально новую парадигму управления национальным хозяйством, требующую внедрения передовых инструментов администрирования и контроля. Создание интегрированной цифровой платформы управления экономическими процессами страны позволяет существенно повысить эффективность распределения ресурсов и конкурентоспособность государства на мировой арене. Разработанная автором цифровую платформу управления экономикой государства, обеспечивает комплексную интеграцию информационных потоков, технологических решений и бизнес-процессов, гарантируя максимальную прозрачность принимаемых решений на всех уровнях экономической системы.

Цифровая платформа управления экономикой государства базируется на многоуровневой архитектуре с комплексом взаимосвязанных структурных элементов:

- унифицированное информационное пространство, которое обеспечивает консолидацию секторальных показателей экономической деятельности, включая промышленное производство, аграрный комплекс, логистические операции и финансовые транзакции;

- математическое моделирование посредством линейного программирования, системной динамики и эконометрических методов позволяет осуществлять комплексный анализ массивов данных с прогнозированием трендов развития;

- многоуровневая система пользовательских интерфейсов обеспечивает государственным структурам, представителям бизнес-сообщества и гражданам оперативный доступ к информационным ресурсам и аналитическим инструментам;

- многокомпонентный комплекс защитных механизмов гарантирует сохранность данных и безопасность инфраструктуры от несанкционированных вторжений и кибернетических угроз.

Основные функциональные элементы цифровой платформы управления экономикой страны структурированы по следующим направлениям (рис. 1).

Цифровизация процессов государственного управления и экономики существенно трансформирует механизмы принятия решений, обеспечивая максимальную эффективность и прозрачность административных процедур [18].

Современные технологические платформы, включающие системы искусственного интеллекта, блокчейн [3] и аналитику больших данных, позволяют качественно модернизировать структуру национальной экономики. Масштабные проекты цифровой трансформации, реализуемые многими странами, демонстрируют значительный потенциал автоматизированных систем управления, концептуально схожих с архитектурой ОГАС. Практическое внедрение комплексных цифровых решений способствует укреплению конкурентных преимуществ государства через оптимизацию административных процессов и интеграцию информационных потоков.

В интересах проводимого исследования, представляется необходимым рассмотрение международного опыта, которое позволило систематизировать наиболее эффективные подходы к цифровой трансформации механизмов регулирования национальных экономических систем (табл. 1).

Страны, успешно внедрившие цифровые системы управления национальной экономикой, демонстрируют значительные результаты в оптимизации административных процессов. Практические достижения передовых стран, включая модели электронного правительства Эстонии, масштабные программы цифровизации Китая и комплексные решения Сингапура,

могут создать основу для России при реализации цифровой системы управления национальной экономикой. Адаптация международного опыта требует глубокого анализа специфических характеристик России: территориальной протяженности, текущего уровня технологического развития и социально-экономических запросов населения.



Рис. 1. Основные функциональные элементы цифровой платформы управления экономикой страны

Таблица 1 – Международный опыт внедрения цифровых платформ в государственную структуру управления

№ п/п	Наименование цифровой платформы	Функционал цифровой платформы
11	Система e-Governance (Эстония) [9]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формирует комплексную экосистему взаимодействия государственных структур Эстонии, обеспечивая безопасный обмен данными между ведомственными информационными массивами;</li> <li>– программа электронного резидентства предоставляет зарубежным предпринимателям возможность дистанционной регистрации компаний и полноценного доступа к государственным сервисам страны;</li> <li>– внедрение биометрических ID-карт позволило создать надежную систему цифровой идентификации граждан для электронного документооборота и получения государственных услуг;</li> <li>– модернизация административных процессов существенно снизила бюрократическую нагрузку, повысила прозрачность работы госструктур и упростила взаимодействие населения с государственными органами</li> </ul>

Продолжение табл. 1

№ п/п	Наименование цифровой платформы	Функционал цифровой платформы
22	Social Credit System (Китай)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– платформа собирает многогранную информацию через анализ финансовых операций, цифровых следов и правовых взаимодействий граждан, предприятий и некоммерческих структур;</li> <li>– комплексная система ранжирования формирует персональные рейтинги на основе агрегированных показателей, определяющих уровень доступа к финансовым инструментам и социальным благам;</li> <li>– внедрение механизмов оценки направлено на укрепление социального доверия и предотвращение противоправных действий среди участников системы</li> </ul>
33	Платформа Smart Nation (Сингапур)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– масштабная интеграция цифровых систем в управление мегаполисом позволяет оптимизировать работу транспортных сетей, коммунальных служб и административных структур, создавая уникальную экосистему умного города;</li> <li>– внедрение инновационных технологий способствует устойчивому развитию финансового сектора, промышленности и социальной сферы, превращая город-государство в глобальный центр технологических инноваций;</li> <li>– многофункциональная цифровая платформа предоставляет жителям мегаполисов централизованный доступ к полному спектру государственных сервисов.</li> </ul>
44	Биометрическая система идентификации Aadhaar и программа цифровизации Digital India (Индия)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– масштабная программа биометрической идентификации Aadhaar радикально трансформировала систему государственных услуг Индии, предоставив уникальные идентификаторы более чем миллиарду граждан;</li> <li>– комплексная цифровая экосистема объединяет множество секторов социального обеспечения, включая здравоохранение, образование и налоговое администрирование на базе единой технологической платформы;</li> <li>– модернизация государственного управления через внедрение передовых технологий способствует минимизации коррупционных рисков и повышению качества сервисов для населения</li> </ul>
55	Стратегические инициативы Европейского Союза по цифровой трансформации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– межгосударственная цифровая экосистема обеспечивает комплексную интеграцию информационных потоков и сервисов, формируя единую технологическую инфраструктуру для стран-участников;</li> <li>– современные алгоритмы анализа больших массивов данных совместно с передовыми системами искусственного интеллекта позволяют эффективно регулировать экономические процессы, природоохранную деятельность и социальное развитие общества;</li> <li>– законодательное закрепление цифровых прав граждан создает надежную правовую основу для обеспечения конфиденциальности персональных сведений</li> </ul>
66	Платформа Government 3.0 (Южная Корея)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– цифровая трансформация государственного сектора предусматривает обеспечение широкого доступа к информационным ресурсам для населения и предпринимательского сообщества, способствуя росту общественного участия и прозрачности управленческих процессов;</li> <li>– внедрение централизованной цифровой экосистемы государственных сервисов значительно упрощает взаимодействие граждан с административными структурами;</li> <li>– применение технологий ИИ совместно с аналитикой больших массивов данных позволяет существенно повысить эффективность государственного администрирования и качество принимаемых управленческих решений</li> </ul>

В качестве обоснования предпосылок внедрения концепции цифровой платформы управления экономикой страны сделаем прогноз изменения показателя ВВП до и после внедрения вышеупомянутой концепции (рис. 2).

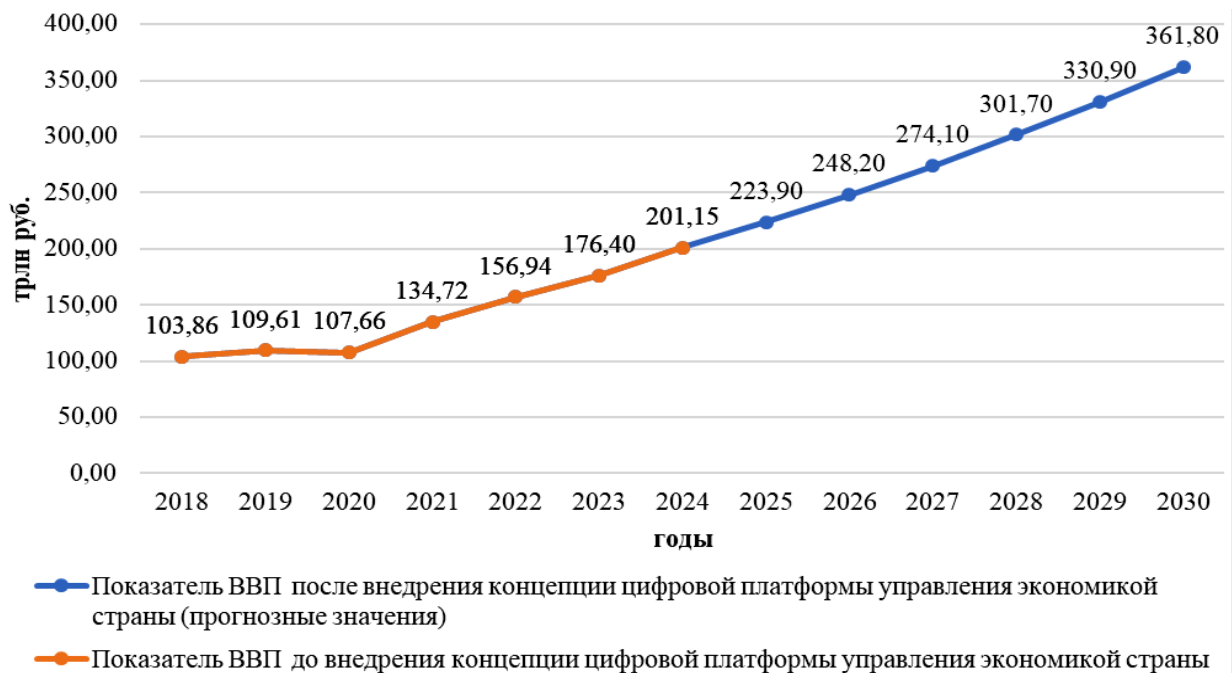


Рис. 2. Показатель ВВП до и после (прогнозные значения) внедрения цифровой платформы управления экономикой страны в период 2018-2030 гг., трлн руб. [19]

Приведем некоторые пояснения к рис. 2. Для построения прогноза после внедрения цифровой платформы был использован анализ временных рядов (квадратичный тренд). Этот тренд был рассчитан на основе данных с 2018 по 2024 год. Он показывает, как бы развивался ВВП при сохранении сложившихся тенденций без учета качественного скачка благодаря процессу внедрения цифровизации.

Анализ международных практик цифровой трансформации государственного управления демонстрирует значительные экономические результаты. Внедрение электронного правительства в Эстонии посредством системы e-Governance [9] обеспечило ежегодный прирост валового внутреннего продукта на уровне 1-2 %. Реализация программы «Smart Nation» в Сингапуре способствовала увеличению темпов экономического роста на 0,8-1,5 % ежегодно. Согласно исследованиям Зайцева А.Г. [15], масштабная цифровизация российской экономики потенциально обеспечит дополнительный прирост ВВП на 0,5-1,5 % за счет оптимизации производственных процессов и сокращения операционных затрат. Федеральная программа «Цифровая экономика» закладывает фундамент для устойчивого экономического роста через системное внедрение передовых технологий в государственное управление.

Таким образом, результаты проведенного анализа демонстрируют существенную разницу между базовым и инновационным сценариями развития российской экономики до 2030 года. Внедрение комплексных цифровых решений способно обеспечить рост ВВП страны до 255 триллионов рублей, превысив прогнозируемый базовый показатель в 226 триллионов рублей, что на 12,8 % выше базового сценария.

### Результаты исследований

В интересах проводимого исследования становится целесообразным расчет эффективности внедрения цифровой платформы управления экономикой страны в современных условиях.

Метод анализа затрат и выгод [20, 21] (Cost-Benefit Analysis, CBA) служит основным инструментом оценки экономической целесообразности внедрения концепции цифровой платформы управления национальной экономикой. Количественная оценка соотношения затрат на реализацию проекта и потенциальных экономических результатов позволяет сформировать комплексное представление об эффективности предлагаемых управленческих решений.

Преимущества метода CBA заключаются в следующих аспектах:

1. Масштабируемость метода открывает широкие возможности для комплексной оценки стратегических проектов национального уровня, включая цифровые системы экономического управления государством.

2. Наглядность аналитических данных существенно упрощает процесс коммуникации между государственными структурами, представителями бизнес-сообщества и гражданским обществом при обсуждении результатов исследования.

3. Многофакторный анализ временных горизонтов позволяет комплексно оценивать экономические показатели на различных этапах реализации проекта, охватывая краткосрочную и долгосрочную перспективы развития.

4. Адаптивный характер методологии обеспечивает возможность интеграции разноплановых параметров оценки, объединяя количественные метрики с качественными характеристиками социальной и экологической направленности.

Комплексная методология определения результативности внедрения национальной цифровой системы экономического регулирования включает последовательные фазы анализа (табл. 2).

Таблица 2 – Конструирование экосистемы цифровой управления национальной экономикой: детализация этапов 1 и 2

Номер этапа	Наименование этапа	Необходимые работы этапа	Прогнозируемый результат от внедрения этапа
1	Этапы цифровой экосистемы управления национальной экономикой		
1.1.	Разработка и внедрение платформы	Создание программного обеспечения, интеграция с существующими системами, обучение персонала	Создание единого цифрового контура для управления экономическими процессами. Обеспечение беспрепятственного обмена данными между ведомствами и формирования целостной картины экономики в режиме реального времени
1.2.	Формирование технологического фундамента	Развертывание высокопроизводительных центров обработки данных, создание отказоустойчивой серверной инфраструктуры, внедрение комплексной системы кибербезопасности	Создание надежного, масштабируемого и защищенного технологического основания для работы платформы. Обеспечение непрерывного функционирования и целостности критически важных данных при любых внешних воздействиях.
1.3.	Обеспечение жизненного цикла системы	Регулярное техническое обслуживание и мониторинг производительности, установка обновлений и новых модулей, развитие компетенций штатных специалистов	Поддержание платформы в актуальном и высокоэффективном состоянии на протяжении всего срока службы. Постоянное совершенствование функциональности и адаптация к изменяющимся экономическим условиям и технологическим вызовам

Окончание табл. 2

Номер этапа	Наименование этапа	Необходимые работы этапа	Прогнозируемый результат от внедрения этапа
2	Ожидаемые выгоды, в том числе:		
2.1.	Экономия за счёт оптимизации управления	Снижение бюрократических издержек, оптимизация расходов бюджета	Кардинальное упрощение административных процедур и сокращение избыточного документооборота. Повышение рациональности и прозрачности бюджетных расходов за счет целевого и контролируемого использования средств
2.2.	Рост ВВП за счёт повышения эффективности экономики	Ускорение темпов экономического роста на 0,5-1 % в год	Стимулирование экономического роста за счет повышения производительности труда, оптимизации логистических цепочек и создания благоприятных условий для ведения бизнеса
2.3.	Снижение коррупции	За счёт прозрачности системы и использования блокчейн-технологий	Формирование среды, исключающей субъективное вмешательство и манипуляции. Обеспечение полной прослеживаемости всех транзакций и управленческих решений, что значительно снижает возможности для злоупотреблений
2.4.	Улучшение качества жизни	За счёт оптимизации работы здравоохранения, образования и транспорта	Повышение доступности и качества государственных услуг для граждан. Создание персонализированного и комфортного взаимодействия с системами здравоохранения, образования и социального обеспечения

На 3 этапе внедрения цифровой платформы управления национальной экономикой производится комплексный расчет экономической эффективности проекта.

Приведем исходные данные и допущения:

- **Система** – это государственная цифровая платформа управления национальной экономикой (в качестве примера для прогнозных расчетов была выбрана платформа «Госуслуги»).

- **Эффекты** в анализе будем разделять на прямые (бюджетная экономия) и косвенные (рост экономики).

- **Инвестиции:** 100 млн руб. (0.1 млрд руб.).

- **Эксплуатационные затраты:** 16 915,5 млн руб./год (16.9155 млрд руб./год).

- **Годовые выгоды:** 1 022,5 млрд руб./год.

- **Годовой чистый денежный поток (NCF):** 1 022,5 – 16,9155 = +1 005,5845 млрд руб./год.

- **Ставка дисконтирования:** 17%.

- **Период:** 5 лет.

Произведем расчет NPV с учетом рассчитанных затрат и доходов:

$$NPV = \sum [CF_t / (1 + r)^t], \quad (1)$$

где  $CF_t$  – денежный поток в период  $t$ ;  $r$  – ставка дисконтирования (17 % или 0,17);  $t$  – номер периода (год);  $\Sigma$  – сумма от  $t = 0$  до  $n$ .

Таблица 3 – Значения годовых выгод от внедрения цифровой платформы управления национальной экономикой

Источник дохода / экономии	Расчетная сумма (млрд руб. в год)
<b>1. Прямая экономия бюджета</b>	
Экономия фонда оплаты труда госаппарата	187,5
Снижение затрат на бумажный документооборот	10
Снижение коррупционных расходов	100
<b>Итого прямая экономия</b>	<b>297,5</b>
<b>2. Косвенные экономические эффекты</b>	
Экономия времени граждан и бизнеса	375
Снижение административных издержек бизнеса	200
Рост налоговых поступлений	150
<b>Итого косвенные эффекты</b>	<b>725</b>
<b>Общий годовой экономический эффект</b>	<b>≈ 1 022,5 млрд руб.</b>

Таблица 4 – Расчет NPV с учетом рассчитанных доходов

Год (t)	NCF, млрд руб.	Коэффициент дисконтирования, %	PV (млрд руб.)
0	-0,1	1.0000	-0,100
1	+1 005,5845	0.8547	+859,443
2	+1 005,5845	0.7305	+734,579
3	+1 005,5845	0.6244	+627,887
4	+1 005,5845	0.5337	+536,681
5	+1 005,5845	0.4561	+458,647

При суммировании всех значений за пятилетний период NPV проекта становится положительным и составляет  $\approx +3,2$  трлн руб. Пятилетний период эксплуатации системы позволяет полностью компенсировать первоначальные капитальные затраты, обеспечивая последующее стабильное получение прибыли.

Итак, расчет эффективности внедрения цифровой платформы управления экономикой страны, основанный на методологии анализа затрат и выгод, демонстрирует существенный экономический потенциал для современной российской экономики. Масштабная реализация проекта способна обеспечить значительный рост ВВП, оптимизировать производственные издержки и повысить социальные стандарты населения. Успешное внедрение модифицированной системы требует комплексного подхода к обеспечению информационной безопасности, снижению технологической зависимости и формированию эффективного государственно-частного партнерства.

### Заключение

В данной статье рассмотрена идея формирования цифровой платформы управления экономикой страны, адаптированная под актуальные технологические возможности и экономические условия российской действительности, которая воплощает передовые принципы управления национальным хозяйством. Разработанная автором архитектура цифровой платформы объединяет аналитику больших массивов данных, нейросетевые алгоритмы, распределенные реестры и промышленный интернет вещей для реализации смешанной модели экономического планирования. Предложенный в статье подход обеспечивает баланс централизованной координации и автономности исполнителей при принятии хозяйственных решений.

Результаты исследования подтверждают значительный потенциал цифровых платформенных решений в оптимизации экономического управления страны. Внедрение современных информационных систем существенно ускоряет административные процессы, обеспечивая максимальную прозрачность при принятии управленческих решений. Комплексная цифровизация способствует сокращению бюрократических издержек, повышению конкурентных преимуществ национальной экономики и устойчивому развитию ключевых отраслей промышленности.

Однако анализ показал, что внедрение цифровых преобразований может столкнуться с некоторыми барьерами, такими как защита информационных систем, устранение технологических барьеров между различными группами населения и создание законодательных механизмов регламентации электронных сервисов государственного сектора. Отметим, что достижение высокого уровня доверия граждан к цифровым инструментам управления возможно только через максимальную прозрачность административных процедур и активное участие общественности в модернизации государственных услуг.

Так, в ходе проведенного исследования были достигнуты следующие результаты:

1. Сгруппированы основные преимущества, вызовы и риски, сопутствующие интеграции масштабной цифровой платформы в государственную систему.
2. Сделан прогноз изменения показателя ВВП до и после внедрения цифровой платформы управления экономикой страны.
3. Сформированы предложения по разработке архитектуры центральных блоков цифровой платформы управления экономикой страны.
4. Произведен расчет эффективности внедрения модифицированной концепции ОГАС в современных условиях.
5. Разработаны этапы внедрения концепции цифровой платформы управления экономикой страны.

Таким образом, по итогам комплексной научной работы удалось получить следующие значимые выводы. Модифицированный формат цифровой платформы управления национальной экономикой открывает принципиально новые возможности развития российского государства. Внедрение подобной системы послужит фундаментом для построения интеллектуальной экономической модели, где ключевую роль играют инновационные решения и аналитика больших данных, что полностью соответствует мировому вектору цифрового прогресса.

#### Список источников

1. Глушков В.М. Основы безбумажной информатики. Москва: Наука, 1982. С. 44-58.
2. Meyer J.R. The Soviet Union's OGAS Project: A Historical Perspective // *Journal of Economic History*. 2017. № 77 (2). P. 456-478.
3. Tapscott D., Tapscott A. *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*. Penguin. 2016.
4. Бузлуков И.О. Вторая жизнь ОГАС: советская кибернетика в основе утопий современности (на примере проекта ОГАС 2.0) // *Восьмая Калининградская школа по гуманитарной информатике: сборник докладов*. Калининград, 2024. С. 12-15.
5. Харлов В.В., Моор И.А. Эффективность государственного управления в условиях цифровизации: анализ влияния технологий на управление // *Экономическая безопасность – XXI век: вопросы теории и практики: сборник материалов IX Междунар. науч.-практ. конф.* Екатеринбург, 2025. С. 333-338.
6. Жигалов В.М. Цифровизация государственного управления в России: информационная система управления стратегической устойчивостью регионов // *Управление бизнесом в цифровой экономике: сборник тезисов выступлений 3-й Междунар. конф.* 2020. С. 326-331.
7. Петров М.Н. Формирование методов оценки научно-технической и технологической реализуемости инновационных проектов опережающего развития // *Финансовые рынки и банки*. 2022. № 5. С. 32-39.

8. Отчёт Всемирного банка о цифровизации государственного управления. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/95fe55e9-f110-4ba8-933f-e65572e05395/content>.
9. Estonian e-Governance Academy. Estonia: Digital Society. URL: <https://www.rubaltic.ru/press/tsifrovaya-transformatsiya-estonii-ot-elektronnogo-rezidentstva-do-metavselennoy/>.
10. Ефимова Н.А. Эстония: опыт трансформации государственного управления в условиях цифровой экономики // Самоуправление. 2019. Т. 2. № 1 (114). С. 217-218.
11. Трахтенберг А.Д. Китайская система социального кредита: взгляд снаружи и изнутри // Дискурс-Пи. 2019. № 4 (37). С. 108-118.
12. Смирнов А.В. Глобальные цифровые платформы как фактор трансформации мировых рынков // Вопросы инновационной экономики. 2020. № 1. Т. 10. С. 13-24.
13. Логинов Е.Л., Шкута А.А. Цифровые центры управления в мировой экономике: использование элементов искусственного интеллекта для управления сложноструктурированными организационными системами. Москва, 2021. С. 181.
14. Тонян А.З. Цифровая трансформация государственного управления в Российской Федерации: вызовы и перспективы // Экономика и безопасность. 2025. № 4. С. 21-26.
15. Берко А.К. Анализ воздействия процесса цифровизации на экономическое развитие Российской Федерации: преимущества, вызовы и перспективы // Вести Автомобильно-дорожного института. 2023. № 3 (46). С. 79-86.
16. Мугаева Е.В. Современные практики организации цифровых сервисов социальной поддержки // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2025. № 4 (86). С. 87-93.
17. West D.M. Digital Government: Technology and Public Sector Performance. Princeton University Press, 2018.
18. Шпак П.С. Устойчивое развитие промышленного предприятия в контексте Индустрии 4.0 // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2024. № 3 (43). С. 47-56.
19. Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts>.
20. Венярский А.И. Совершенствование оценки проектов с помощью метода «анализ затрат и выгод» // Внешнеэкономическая деятельность: таможенный аспект: материалы межвуз. студ. конф. Новосибирск, 2024. С. 217-223.
21. Gandhi S.K., Singh Ja., Singh H. Cost benefit analysis by value analysis in manufacturing industry – a case study // International Journal of Business Process Integration and Management. 2022. Т. 11. № 1. С. 44.

#### References

1. Glushkov V.M. Osnovy bezbumazhnoj informatiki [Fundamentals of Paperless IT]. Moscow: Nauka, 1982. P. 44-58 (in Russian).
2. Meyer J.R. The Soviet Union's OGAS Project: A Historical Perspective // Journal of Economic History. 2017. № 77 (2). P. 456-478.
3. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World. Penguin, 2016.
4. Buzlukov I.O. Vtoraya zhizn' OGAS: sovetskaya kibernetika v osnove utopij sovremennosti (na primere proekta OGAS 2.0) [The Second Life of OGAS: Soviet Cybernetics Based on Modern Utopias (Based on the OGAS 2.0 Project)] // Vos'maya Kaliningradskaya shkola po gumanitarnej informatike: sbornik dokladov. Kaliningrad, 2024. P. 12-15. (in Russian).
5. Harlov V.V., Moor I.A. Effektivnost' gosudarstvennogo upravleniya v usloviyah cifrovizacii: analiz vliyaniya tekhnologij na upravlenie [Efficiency of public administration in the context of digitalization: analysis of the impact of technologies on management] // Ekonomich-

eskaya bezopasnost' – XXI vek: voprosy teorii i praktiki. sbornik materialov IX Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. Ekaterinburg, 2025. S. 333-338 (in Russian).

6. Zhigalov V.M. Cifrovizaciya gosudarstvennogo upravleniya v Rossii: informacionnaya sistema upravleniya strategicheskoy ustojchivost'yu regionov [Digitalization of public administration in Russia: information system for managing the strategic sustainability of regions // Business management in the digital economy] // Upravlenie biznesom v cifrovoj ekonomike: sbornik tezisov vystuplenij 3-j Mezhdunar. konf. 2020. P. 326-331 (in Russian).

7. Petrov M.N. Formirovanie metodov ocenki nauchno-tekhnicheskoy i tekhnologicheskoy realizuemosti innovacionnyh proektov operezhayushchego razvitiya [Formation of methods for assessing the scientific, technical and technological feasibility of innovative projects of advanced development] // Finansovye rynki i banki. 2022. № 5. P. 32-39 (in Russian).

8. Otchyot Vsemirnogo banka o cifrovizacii gosudarstvennogo upravleniya [World Bank Digitalization of Public Administration Report]. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/95fe55e9-f110-4ba8-933f-e65572e05395/content> (in Russian).

9. Estonian e-Governance Academy. Estonia: Digital Society. <https://www.rubaltic.ru/press/tsifrovaya-transformatsiya-estonii-ot-elektronnogo-rezidentstva-do-metavselennoj/>.

10. Efimova N.A. Estoniya: opyt transformacii gosudarstvennogo upravleniya v usloviyah cifrovoj ekonomiki [Estonia: experience of public administration transformation in the context of the digital economy // Self-government] // Samoupravlenie. 2019. T. 2. № 1 (114). P. 217-218 (in Russian).

11. Trahtenberg A.D. Kitajskaya sistema social'nogo kredita: vzglyad snaruzhi i iznutri [The Chinese social credit system: a view from the outside and inside] // Diskurs-Pi. 2019. № 4 (37). P. 108-118 (in Russian).

12. Smirnov A.V. Global'nye cifrovye platformy kak faktor transformacii mirovyh rynkov [Global digital platforms as a factor in the transformation of global markets] // Voprosy innovacionnoj ekonomiki. 2020. № 1. T. 10. P. 13-24 (in Russian).

13. Loginov E.L., Shkuta A.A. Cifrovye centry upravleniya v mirovoj ekonomike: ispol'zovanie elementov iskusstvennogo intellekta dlya upravleniya slozhnostrukturirovannymi organizacionnymi sistemami [Digital control centers in the global economy: using elements of artificial intelligence to manage complex organizational systems]. Moskva, 2021. P. 181 (in Russian).

14. Tonyan A.Z. Cifrovaya transformaciya gosudarstvennogo upravleniya v Rossijskoj Federacii: vyzovy i perspektivy [Digital transformation of public administration in the Russian Federation: challenges and prospects // Economy and Security] // Ekonomika i bezopasnost'. 2025. № 4. P. 21-26 (in Russian).

15. Berko A.K. Analiz vozdejstviya processa cifrovizacii na ekonomicheskoe razvitie rossijskoj federacii: preimushchestva, vyzovy i perspektivy [Analysis of the impact of the digitalization process on the economic development of the Russian Federation: advantages, challenges and prospects] // Vesti Avtomobil'no-dorozhnogo instituta. 2023. № 3 (46). P. 79-86 (in Russian).

16. Mugaeva E.V. Sovremennye praktiki organizacii cifrovyyh servisov social'noj podderzhki [Modern practices of organizing digital social support services // Innovative economy: prospects for development and improvement.] // Innovacionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya I sovershenstvovaniya. 2025. № 4 (86). P. 87-93 (in Russian).

17. West D.M. Digital Government: Technology and Public Sector Performance. Princeton University Press, 2018.

18. Shpak P.S. Ustojchivoe razvitie promyshlennogo predpriyatiya v kontekste Industrii 4.0 [Sustainable development of an industrial enterprise in the context of Industry 4.0] // Aktual'nye problemy ekonomiki i menedzhmenta. 2024. № 3 (43). P. 47-56 (in Russian).

19. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoj statistiki [Federal State Statistics Service]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (in Russian).

20. Venyarskij A.I. Sovershenstvovanie ocenki proektov s pomoshch'yu metoda «analiz zatrat i vygod» [Improving project evaluation using the cost-benefit analysis method] // Vnesh-

neekonomicheskaya deyatel'nost': tamozhennyj aspect: materialy mezhvuz. student. konf. Novosibirsk, 2024. P. 217-223 (in Russian).

21. Gandhi S.K., Singh Ja., Singh H. Cost benefit analysis by value analysis in manufacturing industry – a case study // International Journal of Business Process Integration and Management. 2022. T. 11. № 1. P. 44.

**Полина Степановна Шпак**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедры Б6 «Стратегическое управление  
высокотехнологичными предприятиями»,  
Балтийский государственный  
технический университет «ВОЕНМЕХ»  
имени Д.Ф. Устинова,  
Санкт-Петербург, Россия  
E-mail: shpakpolina03@yandex.ru

**Polina S. Shpak**

ORCID ID: 0000-0002-5770-5402  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of B6 Strategic Management  
of High-Tech Enterprises  
at the Baltic State Technical University  
«VOENMEKH» named after D.F. Ustinov,  
Saint Petersburg, Russia  
E-mail: shpakpolina03@yandex.ru

---

Образец для цитирования:

*Шпак П.С.* Концепция цифровой платформы управления экономикой страны // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2026. № 1 (49). С. 116-131.

Cite this article as:

*Shpak P.S.* The concept of a digital platform for managing the country's economy // Actual problems of economics and management. 2026. № 1 (49). P. 116-131 (in Russian).

---

Статья поступила в редакцию 11.01.2026 г., принята к опубликованию 20.02.2026 г.

## Требования к оформлению публикации

Электронный вид статьи представить на электронную почту редакции: [apem@sstu.ru](mailto:apem@sstu.ru)

Оригинальный текст в соответствии с тематикой журнала. Тип статьи: обзорный или экспериментальный.

Объем рукописи от 5 до 12 страниц через одинарный интервал формата А4 с полями 2,0 см, абзацный отступ 1 см, текстовый редактор Word, шрифт Times New Roman, размер шрифта основного текста – 12. Текст с выравниванием по ширине. Нумерация страниц отсутствует. Переносы включены. Таблицы, рисунки, формулы должны занимать не более 25 % общего объема статьи.

**Оформление таблиц.** Шрифт второстепенного текста в таблице Calibri, размер шрифта 11. Название таблицы приводится сверху с выравниванием по ширине, отступ 1 см (Таблица 1 – Индексы цен). Ссылки на таблицы в тексте указывать в круглых скобках, например: (табл. 1).

**Оформление рисунка.** Шрифт второстепенного текста на рисунке Calibri, размер шрифта 11. Рисунки выполняются с помощью графических редакторов. Допускается также создание и представление графиков при помощи табличных процессоров, например Excel. Название рисунка снизу, отступ 1 см с выравниванием по ширине (Рис. 1. Динамика цен). Ссылки на рисунки указывать в круглых скобках, например: (рис. 1).

**Оформление формул.** Формулы размещать по центру страницы, указывать смысл переменных с единицей измерения. Формулы и буквенные обозначения величин набирать в редакторе формул. Нумерация формул осуществляется на полях, например, (1). Ссылки на формулы указывать в круглых скобках, например: формула (1).

**Оформление списка источников.** Шрифт списка источников Times New Roman, размер шрифта 12. Список источников должен быть оформлен по ГОСТ Р 7.0.5-2008 и включать работы, опубликованные на английском языке. Источники указывать в порядке цитирования в тексте. На все источники из списка давать ссылки в тексте. Ссылки на использованные источники оформлять в квадратных скобках по тексту с указанием номера источника в списке источников, например [5, с. 7]. В References необходимо оформить транслитерацию источников: пример: • Фамилии И.О. авторов; • Заглавие статьи в транслите • [Заглавие статьи на английском языке]; • Название журнала в транслите; • Выходные данные статьи (год, том, номер, страницы); • Указание на язык статьи (только для источников на русском языке): (in Russian)

### Структура публикации

**УДК** (слева статьи, отступа нет, шрифт Times New Roman, размер шрифта 12).

**Инициалы и фамилия автора(ов)** (выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Calibri, размер шрифта 12, на русском языке).

**Название статьи** (выравнивание по ширине, отступ 1 см, прописными буквами, полужирное начертание по тексту, шрифт Calibri, размер шрифта 16, на русском языке).

**Инициалы и фамилия автора(ов)** (выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Calibri, размер шрифта 12, на английском языке).

**Название статьи** (выравнивание по ширине, отступ 1 см, прописными буквами, полужирное начертание по тексту, шрифт Calibri, размер шрифта 16, на английском языке).

**Аннотация** (3-8 предложений без абзацев, цитирования, расшифровка аббревиатуры, выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Times New Roman, размер шрифта 11, на русском языке).

Аннотация (100-120 слов) должна содержать краткое изложение содержания и результатов статьи, а именно соответствовать следующим требованиям:

- не допускается деление аннотации на разделы и использование в аннотации подзаголовков;

- структура аннотации:

- краткое (не более 30-40 слов) обоснование актуальности статьи, а также описание того, чему посвящено исследование (если это не ясно из названия);

- краткое описание основных действий, предпринятых в данной работе и изложенных в аннотируемой статье для получения конкретных результатов (см. пример);

- краткое изложение ключевых результатов статьи или выводов.

**Пример:**

«Статья посвящена проблеме дальнейшего развития методического инструментария комплексной оценки экономической безопасности организации за счет модификации действующих и введения новых оценочных показателей. Проанализированы различные существующие методологические и методические

подходы, а также показатели, используемые в настоящее время для оценки экономической безопасности организаций. Установлено, что до сих пор не сформирована общепризнанная методика комплексной оценки, сохраняются затруднения с определением состава оценочных критериев. В целях развития существующего методического инструментария предложены и обоснованы уточненные показатели темпов интенсивности развития и экономического роста, новый показатель рискоотдачи, расчет которых позволяет провести достаточно быструю обобщенную оценку экономической безопасности организации (в первую очередь средних и малых)».

**Ключевые слова** (до 10 слов, расшифровка аббревиатуры, выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Times New Roman, размер шрифта 11, на русском языке). При выборе ключевых слов основным критерием является их потенциальная ценность для выражения содержания документа или для его поиска. В качестве ключевых слов могут выступать слова, терминологические словосочетания, аббревиатуры, численные характеристики, хронологические данные, имена собственные, символические обозначения. Длину словосочетаний целесообразно ограничивать двумя-тремя словоформами. Устойчивые словосочетания, устойчивые термины, специальные термины в качестве ключевых слов используются без каких-либо преобразований, так как их членение ведет к потере значения термина. Общенаучные, общие, широкие обобщающие понятия используются в качестве ключевого слова с уточнением (например, принципы управления, проблемы автоматизации).

Аннотация (3-8 предложений без абзацев, цитирования, расшифровка аббревиатуры, выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Times New Roman, размер шрифта 11, на английском языке).

Ключевые слова (до 10 слов, расшифровка аббревиатуры, выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Times New Roman, размер шрифта 11, на английском языке).

Текст статьи (логическая структура: введение, методика, основная часть, выводы).

Статья должна быть структурирована по следующим разделам.

\* **Введение**

Введение должно содержать краткий анализ известных по предмету исследования сведений, доступных из литературы и подтверждающих актуальность статьи, и заканчиваться четкой формулировкой цели (научной задачи) проводимого в рамках статьи исследования (если необходимо более полно раскрыть цель исследования, формулируются соответствующие задачи). Таким образом, во введении должны быть представлены краткий литературный анализ, обоснование актуальности и формулировка цели и задач исследования. Также во введении может быть сформулирована гипотеза исследования.

\* **Теоретический анализ**

В данном разделе проводится обзор и анализ существующих теоретико-методологических подходов к исследуемой проблеме, терминологического аппарата, существующей законодатель-

но-нормативной базы и т. д., выявляются и четко определяются существующие пробелы, на устранение которых направлена статья.

**\* Эмпирический анализ**

Данный раздел содержит обзор и анализ методического инструментария (методических подходов, рекомендаций, методов, инструментов и т. п.), а также практики, сложившейся в исследуемой области, на основе чего выявляются и четко определяются существующие пробелы, на устранение которых направлена статья.

**\* Результаты исследований**

Результаты исследования, проведенного в статье, должны четко коррелировать с целью и задачами статьи, иметь направленность на устранение выявленных в ходе анализа пробелов и содержать: обоснование (доказательство) новизны; четко сформулированный и прописанный авторский вклад; область применения.

**\* Заключение (основные выводы и рекомендации)**

Выводы и рекомендации должны логично следовать из результатов, полученных в работе, и ни в коем случае не носить общего характера.

Заключение может содержать описание предпосылок и пути дальнейших исследований и работ, в том числе по внедрению полученных результатов.

**Список источников** (не менее 3 и не более 20 источников за последние 5-10 лет, включая источники на английском языке).

Самоцитирования в любом виде и многократные цитирования одного автора (авторов) нежелательны (исключение – отсылка к началу исследования, опубликованному ранее (не более 2 ссылок)).

**References**

**Имя, отчество, фамилия** автора(ов) (полностью), ученая степень (полностью), ученое звание (полностью), должность, кафедра (полностью), полное официальное название учреждения (выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Times New Roman, размер шрифта 12, на русском языке).

Имя, отчество, фамилия автора(ов) (полностью), ORCID ID – цифровой идентификатор исследователя в международных библиографических системах, ученая степень, ученое звание, должность, кафедра, полное официальное название учреждения (выравнивание по ширине, отступ 1 см, строчными буквами, шрифт Times New Roman, размер шрифта 12, на английском языке).

**Образец для цитирования** (на русском и английском языках).

Контактная информация авторов (почтовый адрес с индексом, e-mail, телефон).

ISSN 2312-5535



9 772312 553642 >