

ISSN 2408-9346

НАУЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕСА И СЕРВИСА

RESEARCH RESULT. BUSINESS AND SERVICE TECHNOLOGIES

11(2) 2025

16+

Сайт журнала:
rrbusiness.ru

сетевой научный рецензируемый журнал
online scholarly peer-reviewed journal





Том 11, № 2. 2025

Издается с 2014 г.

ISSN 2408-9346



Volume 11, № 2. 2025

First published online: 2014

ISSN 2408-9346

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР: **Зайцева Н. А.**, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры индустрии гостеприимства, туризма и спорта Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова», Россия

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА: **Слинкова О. К.**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса Института экономики и управления Белгородского государственного национального исследовательского университета, Россия

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА ПО СВЯЗЯМ С ЗАРУБЕЖНЫМИ АВТОРАМИ:

Климова Т. Б., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса Института экономики и управления Белгородского государственного национального исследовательского университета, Россия

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ: **Королева И. С.**, кандидат географических наук, доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса Института экономики и управления Белгородского государственного национального исследовательского университета, Россия

РЕДАКТОР АНГЛИЙСКИХ ТЕКСТОВ: **Ляшенко И. В.**, кандидат филологических наук, доцент кафедры английской филологии и межкультурной коммуникации, Институт межкультурной коммуникации и международных отношений Белгородского государственного национального исследовательского университета, Россия

ЧЛЕНЫ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ:

Аймагамбетов Е. Б., доктор экономических наук, профессор, ректор Карагандинского экономического университета Казпотребсоюза, Казахстан

Антонова В. А., доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой технологий в ресторанном хозяйстве ГО ВПО Донецкого национального университета экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», Россия

Афанасьев О. Е., доктор географических наук, доцент, профессор кафедры бизнес-технологий в туризме и гостеприимстве Российского государственного университета туризма и сервиса, Россия

Богомазова И. В., кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса Института экономики и управления Белгородского государственного национального исследовательского университета, Россия

Васюкова А. Т., доктор технических наук, профессор, директор Института технологий и бизнеса Московского государственного университета технологий и управления им. К.Г. Разумовского, Россия

Гачеу Л., кандидат технических наук, профессор, доцент факультета пищевых производств, Университета «Трансильвания», Румыния

Жеоржеску Ч., кандидат химических наук, доцент, доцент кафедры сельскохозяйственных наук и инженерии пищевых продуктов, Университет «Луциан Блага», Румыния

Коньирбеков М. Ж., PhD, доцент, зав. кафедрой туризма и сервисного обслуживания АО Алматинского технологического университета, Казахстан

Макринова Е. И., д.э.н., профессор, зав. кафедрой гостинично-туристического сервиса, коммерции и рекламы АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права», Россия

Нурмуханова Г. Ж., доктор экономических наук, профессор, профессор кафедр делового администрирования и менеджмента Университета Туран, Казахстан

Оборин М. С., доктор экономических наук, профессор кафедры экономического анализа и статистики Пермского института (филиала) ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»; профессор кафедры мировой и региональной экономики, экономической теории Пермского государственного национального исследовательского университета, Россия

Павлович С., кандидат наук, доцент, заведующая кафедрой туризмологии факультета географии, Белградский университет, Сербия

Плохих Р. В., доктор географических наук, профессор, профессор кафедры рекреационной географии и туризма Казахского национального университета им. аль-Фараби, Казахстан

Плякин А. В., доктор экономических наук, кандидат географических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента Волжского института экономики, педагогики и права, Россия

Панько А.Д., кандидат исторических наук, доцент, доцент кафедры городского и регионального развития Брестского государственного университета имени А.С. Пушкина, Белоруссия

Родионова Н. С., доктор технических наук, профессор, декан экономического факультета, заведующая кафедрой сервиса и ресторанного бизнеса Воронежского государственного университета инженерных технологий, Россия

Успанова М.У., доктор экономических наук, доцент, проректор по научной и инновационной деятельности, Казахский университет международных отношений и мировых языков, Казахстан

Чосич М., доктор экономических наук, профессор, заместитель директора по учебной работе Высшей школы туризма, Сербия

EDITORIAL TEAM:

EDITOR-IN-CHIEF: **Natalia A. Zaitseva**, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor of the Department of Hotel and Tourist Business, Plekhanov Russian University of Economics, Russia

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF: **Olga K. Slinkova**, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Professor of the department of international tourism and hotel business, Institute of Economics and management Belgorod National Research University, Russia

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF: **Tatyana B. Klimova**, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Department of international tourism and hotel business, Institute of Economics and management, Belgorod State National Research University, Russia

EXECUTIVE SECRETARY: **Inna S. Koroleva**, Cand. Sci. (Geog.), Associate Professor, Department of international tourism and hotel business, Institute of Economics and management, Belgorod State National Research University, Russia

ENGLISH TEXT EDITOR: **Igor V. Lyashenko**, Ph.D. in Philology, Associate Professor, Department of English Philology and Intercultural Communication, Institute of Intercultural Communication and International Relations, Belgorod National Research University, Russia

EDITORIAL BOARD:

Erkara B. Aimagambetov, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Karaganda Economic University of Kazpotrebsoyuz, Kazakhstan.

Valeriya A. Antonova, Dr. Sci. (Econ.), Professor, head of the Department of Technology in the restaurant business, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Russia

Oleg E. Afanasiev, Dr. Sci. (Geog.), Associate Professor, Professor of the Department of Business Technology in the Tourism and Hospitality, Russian State University of Tourism and Service, Russia.

Irina V. Bogomazova, Cand. Sci. (Econ.) Associate Professor, Department of international tourism and hotel business, Institute of Economics and management, Belgorod State National Research University, Russia

Anna T. Vasyukova, Dr. Sci. (Tech.), Professor, Director of Institute Technologies and Business, Moscow State University of Technologies and Management. K. G. Razumovsky, Russia.

Liviu Gacheu, Cand. Sci. (Tech.), Professor, Associate Professor of Faculty of Food Productions, Transilvania University, Romania.

Cecilia Georgescu, Cand. Sci. (Chemic.), Associate Professor of the Department of Agricultural Sciences And food Products Engineering University «Lucian Blaga» of Sibiu, Romania.

Medet Zh. Konyrbekov, PhD, associate Professor, head of the Department of Tourism and Service, Almaty Technological University, Kazakhstan

Elena I. Makrinova, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Hotel and Tourism Service, Commerce and Advertising of ANO VO «Belgorod University of Cooperation, Economics and Law», Russia

Gulnara Zh. Nurmukhanova, Dr. Sci. (Econ.), Professor, professor of the Department of Business Administration and Management, Turan University, Kazakhstan

Maxim S. Oborin, Dr. Sci. (Econ.), Professor of Department of economic analysis and statistics of the Perm Institute (branch) Russian economic University G. V. Plekhanov; Professor, Department of world and regional economy, the economic theory of the Perm state national research University, Russia

Sanja Pavlović, PhD, Associate Professor, Head of the Department of Tourism University of Belgrade, Faculty of Geography, Serbia.

Roman V. Plokhikh, Dr. Sci. (Geog.), Professor, Professor of Department of Recreational Geography and Tourism of the Kazakh National University Named after alFarabi al-Farabi, Kazakhstan.

Alexander V. Plyakin, Dr. Sci. (Econ.), PhD in Geography, Professor, Head of the Department of Management, Volzhsky Institute of Economics, Pedagogics and Law, Russia

Alexander D. Panko, Cand. Sci. (Hist.), Associate Professor, доцент кафедры городского и регионального развития, Brest State A. Pushkin University, Belarus

Natalya S. Rodionova, Dr. Sci. (Eng.), Professor, Dean of Economics Department, Head of the Department of the Service and Restaurant Business Voronezh State University of Engineering Technologies, Russia.

Maira Y. Uspanova, Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, vice-Rector for Scientific and Innovation Activities, Kazakh university of international relations and world languages, Kazakhstan

Maya Chosich, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Deputy Director for Academic Affairs, Higher School of Tourism, Serbia

СОДЕРЖАНИЕ

CONTENTS

**РАЗВИТИЕ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ:
ОТ ЛОКАЛЬНЫХ ПРАКТИК
К ГЛОБАЛЬНЫМ СТРАТЕГИЯМ**

**DEVELOPMENT OF THE TOURIST
INDUSTRY: FROM LOCAL PRACTICES
TO GLOBAL STRATEGIES**

**Королева И. С., Сергеева Т. Г.,
Голев А.А.** Алгоритм геоинформацион-
ного анализа рекреационно-
оздоровительных прогулочных турист-
ско-рекреационных систем лесостепной
зоны

4

Koroleva I. S., Sergeeva T. G.
Algorithm of geoinformation analysis
of recreational health-improving
walking tourist recreational
systems of the forest-steppe
zone

4

**КАЧЕСТВО УСЛУГ И ПОВЫШЕНИЕ
ЦЕННОСТИ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ
В СЕРВИСНОЙ ЭКОНОМИКЕ**

**QUALITY OF SERVICES AND INCREASING
THE VALUE OF CUSTOMER SERVICE
IN THE SERVICE ECONOMY**

Соболев В. С. Наукометрический анализ
исследовательской повестки в области
спортивного менеджмента и футболь-
ной индустрии

16

Sobolev, V.S. Scientometric
Analysis of the Research Agenda
in Sports Management
and the Football Industry

16

**Стеблякова Л.П., Зубкова О.А., Дума-
нова А.М.** Особенности продвижения
высокотехнологичной продукции на
B2B-рынке

36

**Steblyakova, L.P., Zubkova,
O.A., Dumanova, A.M.** Features
of the promotion of high-tech products
in the B2B market

36

Филипцов М.В., Суворова Т.В. Страте-
гия продвижения бренда в культурной
сфере через контент-маркетинг

46

Filipstov, M.V., Suvorova, T.V. Brand
promotion strategy in the cultural
sphere through content marketing

46

**ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛЕВЫХ
И РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ.
ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА
В УСЛОВИЯХ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ**

**TRENDS IN THE DEVELOPMENT
OF INDUSTRY AND REGIONAL MARKETS.
BUSINESS TRANSFORMATION
IN THE NEW REALITY**

Барцаева В.В., Зайцева Л.А. Террито-
риальный имидж Республики Мордо-
вия: социологический анализ

56

Bartsayeva, V.V., Zaitseva, L.A. Terri-
torial image of the Republic of Mor-
dovia: sotsiological analysis

56

**Мокина А.В., Добродомова Т.Н.,
Дружникова Е.П.** Методы оценки
кластеризации регионов

70

**Mokina, A.V., Dobrodomova, T.N.,
Druzhnikova, E.P.** Methods for as-
sessing the effects of regional clustering

70

Моляков В.М., Валеева Ю.С. Факторы
внешней и внутренней среды, влияю-
щие на конкурентоспособность гости-
ничного предприятия

82

Molyakov, V.M., Valeeva Yu.S. Factors
of external and internal environment
affecting the competitiveness of a hotel
enterprise

82

Моргачев И.В., Нестерев О.Н., Досова А.Г., Чеботарева Е.Н. Управление безубыточностью предприятия: концепт модели полного порога рентабельности	96	Morgachev, I.V., Nesterov, O.N., Dosova, A.G., Chebotareva, E.N. Break-even management: the concept of the full break-even point model	96
Пурин Е.В., Анисимов А.Ю. Оценка влияния резильентности на выбор бизнес-модели управления металлообрабатывающим предприятием на разных стадиях его жизненного цикла	107	Purin, E.V., Anisimov, A.Yu. Assessment of the impact of resilience on the choice of an enterprise management model at different stages of its life cycle	107
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ БУДУЩЕГО И ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ СФЕРЫ УСЛУГ		THE HUMAN CAPITAL OF THE FUTURE AND THE CHALLENGES OF TRAINING PERSONNEL FOR THE SERVICE SECTOR	
Вечкинзова Е.А., Веремко Д.В., Фещенко С.Ю. Корпоративные комьюнити: виртуальная комфортная среда для привлечения и удержания молодых специалистов	130	Vechkinzova, E. A., Veremko, D. V., Feshchenko, Sofya Iu. Corporate communities: a virtual comfortable environment for attracting and retaining young professionals	130
Грицаенко Г.И. Влияние организационной культуры на развитие человеческого капитала в малых предприятиях туристской индустрии	142	Hrytsaienko, H.I. The influence of organizational culture on the development of human capital in small businesses of the tourism industry	142
Смирнова С. Б., Шабанов Д. М. Управленческие подходы к реализации «третьей миссии» университета	156	Smirnova, S. B., Shabanov, D. M. Management approaches to the implementation of the “third mission” of the university	156

**РАЗВИТИЕ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ:
ОТ ЛОКАЛЬНЫХ ПРАКТИК К ГЛОБАЛЬНЫМ СТРАТЕГИЯМ
DEVELOPMENT OF THE TOURISM INDUSTRY:
FROM LOCAL PRACTICES TO GLOBAL STRATEGIES**

Оригинальная статья
Original article

УДК 332.1

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-1

Королева И. С.¹
Сергеева Т. Г.²
Голев А. А.³

Алгоритм геоинформационного анализа рекреационно-оздоровительных прогулочных туристско-рекреационных систем лесостепной зоны

¹ФГАОУ ВО «Белгородский государственный
национальный исследовательский университет» (НИУ «БелГУ»),
ул. Победы, 85, Белгород 308015, Россия

¹e-mail: koroleva_i@bsuedu.ru

²e-mail: sergeeva_t@bsuedu.ru

³e-mail: golev_a@bsuedu.ru

¹ORCID 0000-0003-1094-5457

³ORCID 0009-0000-4251-2459

*Статья поступила 04 апреля 2025 г.; принята 12 мая 2025 г.;
опубликована 30 июня 2025 г.*

Аннотация. В настоящее время накоплен опыт применения инструментов геоинформационного анализа, экспертных методов оценки и геомоделирования для изучения развития туризма на разных уровнях, но для оценки туристско-рекреационных систем они применяются редко. Для развития данного направления необходима разработка методики оценки и обоснование индикаторов для разных типов туристско-рекреационных систем: рекреационно-оздоровительных (прогулочных и купально-пляжных), рекреационно-лечебных, рекреационно-спортивных и рекреационно-познавательных. В связи с вышеизложенным была поставлена цель – разработать методику геоинформационного анализа рекреационно-оздоровительных прогулочных туристско-рекреационных систем лесостепной зоны. В данном исследовании были определены типы угодий, представленные в рекреационно-оздоровительных прогулочных туристско-рекреационных системах лесостепной зоны. При геоинформационном анализе учитывали уникальные параметры каждого угодья, определяющие его рекреационную ценность – каждый участок предлагаем оценивать многоуровнево, отражая широкий спектр возможностей для туризма и рекреации. При выборе индикаторов следует учитывать сезонность, разнообразие угодий и видов рекреационной деятельности. В дальнейшем был разработан алгоритм геоинформационного анализа

рекреационно-оздоровительных прогулочных туристско-рекреационных систем лесостепной зоны.

Ключевые слова: геоинформационный анализ; рекреационная оценка; природные туристические параметры; рекреационно-оздоровительные прогулочные туристско-рекреационные системы, прогулочные, прогулочно-промысловые, прогулочно-спортивные и селитебные угодья; лесостепная зона

Для цитирования: Королева И.С., Сергеева Т.Г., Голев А.А. Алгоритм геоинформационного анализа рекреационно-оздоровительных прогулочных туристско-рекреационных систем лесостепной зоны // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 2. С. 4-15. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-1

UDC 332.1

Inna S. Koroleva ¹
Tatiana G. Sergeeva ²
Anton A. Golev ³

Algorithm of geoinformation analysis of recreational
health-improving walking tourist recreational systems
of the forest-steppe zone

Belgorod State National Research University,
85 Pobedy St., Belgorod 308015, Russia

¹e-mail: koroleva_i@bsuedu.ru

²e-mail: sergeeva_t@bsuedu.ru

³e-mail: golev_a@bsuedu.ru

¹ORCID 0000-0003-1094-5457

³ORCID 0009-0000-4251-2459

Abstract. Currently, experience has been accumulated in the application of geoinformation analysis tools, expert assessment methods and geomodeling to study tourism development at different levels, but they are rarely used to assess tourism and recreation systems. To develop this area, it is necessary to develop an assessment methodology and justify indicators for different types of tourism and recreation systems: recreational and health (walking and bathing and beach), recreational and medical, recreational and sports and recreational and educational. In connection with the above, the goal was set - to develop a methodology for geoinformation analysis of recreational and health walking tourist and recreational systems of the forest-steppe zone. In this study, the types of lands presented in recreational and health walking tourist and recreational systems of the forest-steppe zone were determined. During the geoinformation analysis, we took into account the unique parameters of each land, determining its recreational value - we propose to evaluate each site at multiple levels, reflecting a wide range of opportunities for tourism and recreation. When selecting indicators, we should take into account the seasonality, diversity of lands and types of recreational activities. Subsequently, an algorithm for geoinformation analysis of recreational and health-improving walking tourist and recreational systems of the forest-steppe zone was developed.

Keywords: geoinformation analysis; recreational assessment; natural tourism parameters; recreational and health walking tourist and recreational systems; walking, walking and fishing, walking and sports and residential lands; forest-steppe zone

For citation: Koroleva, I.S., Sergeeva, T.G. and Golev, A.A. (2025), "Algorithm of geoinformation analysis of recreational health-improving walking tourist recreational systems of the forest-steppe zone", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (2), pp. 4-15. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-1

Введение (Introduction). В современном мире картографическая продукция играет значительную роль как для самих туристов, так и для исследователей, поскольку картографический метод позволяет наглядно продемонстрировать пространственные различия объектов и явлений, выявить закономерности и взаимосвязи, обусловленные их расположением в пространстве и объединить с учетом общности пространственных явлений, а путешественникам сориентироваться на местности, проложить оптимальный маршрут, осознать масштабы и цели своего путешествия, распределить время на осмотр туристических объектов.

В настоящее время представлена разнообразная картографическая продукция для туристов, так же в научной литературе представлены картосхемы, созданные в ходе исследований, проведенных Н.В. Котельниковой, Б.Н. Олзевым, Л.А. Пластиной, С.А. Седых, О.В. Артемьевой, О.И. Даниловой, Е.Ю. Пигаревой, И.А. Шевелевым, И.А. Вайсбротом и другими (Pigareva, 2018; Артемьева, 2018; Асташин, 2015; Вайсброт, 2022; Майоров, 2014; Махмудов, 2020; Полянский, 2006; Рыгалов, 2014, Рысин, 2007). Но несмотря на активное развитие этого научного направления, среди ученых нет общепринятой классификации туристических карт и методов создания карт туристско-рекреационной тематики (Тульская, 2015; Тульская, 2012). Последние должны быть единообразны при оценках туристско-рекреационного потенциала на всей территории РФ и создании карт оценок и туристско-рекреационного районирования. Следовательно, необходимо провести обоснование перечня индикаторов оценивания учитывающих все разнообразие территории РФ.

Опыт применения экспертных методов оценки и гео моделирования можно

почерпнуть в работах как российских, так и зарубежных авторов. В работах Е.В. Смиренниковой на основе экспертных методов разработан алгоритм геоинформационной оценки туристического потенциала и проведена его апробация на примере Архангельской области (Смиренникова, 2011; Смиренникова, 2012). Экспертные методы в своих оценках применяли Н.И. Февралёва (апробация на Нижегородской области), Д. А. Дирин, Е. П. Крупочкин, Е. И. Голядкина (на Сибири). А.Е. Асташин, А.Ю. Колотухин, А.В. Дубровский, О.И. Малыгина, В.Н. Никитин, Е.Д. Подрядчикова предлагают использовать ГИС для проведения пространственного анализа обеспеченности территории туристско-рекреационными ресурсами (Асташин, 2015; Колотухин, 2014). В работе Н.В. Коновалова «Геоинформационные системы управления территориями. Региональный уровень» можно почерпнуть знания об использовании экспертных методов для управления территориями. С.С. Хоссейни в статье «Определение приоритетных зон развития пустынного туризма с помощью ГИС» показывает, как гео моделирование на основе данных о туристско-рекреационном потенциале иранской провинции Исфахан, может использоваться для оценки и разработки стратегий развития территорий. Следовательно, методы геоанализа могут использоваться в исследованиях по изучению и анализу развития туризма на локальных, региональных и более высоких уровнях. Но в тоже время нет опыта использования методов геоинформационного анализа для оценки туристско-рекреационных систем. В зависимости от выполняемых функций выделяют туристско-рекреационные системы четырех типов: оздоровительные, лечебные, спортивные и познавательные. Первый подразделяется на рекреационно-оздоровительный

прогулочный и рекреационно-оздоровительный купально-пляжный.

Цель исследования (The aim of the work). В рамках данного исследования была поставлена цель – разработать методику геоинформационного анализа рекреационно-оздоровительных прогулочных туристско-рекреационных систем лесостепной зоны. Данная цель предполагала решение ряда задач. Первой задачей является определение типов угодий, представленных в рекреационно-оздоровительных прогулочных туристско-рекреационных системах лесостепной зоны. Вторая задача – определить, какие свойства географической среды используются для осуществления того или иного вида рекреационной деятельности. Третья задача – разработать алгоритм геоинформационного анализа рекреационно-оздоровительных прогулочных туристско-рекреационных систем лесостепной зоны.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). При разработке методики геоинформационного анализа рекреационно-оздоровительных прогулочных туристско-рекреационных систем лесостепной зоны опирались на работы Л.И. Мухиной В.С. Преображенского, Н.С. Казанской, Ю.А. Веденина, Н.М. Ступина, Е.Г. Шеффер и других (Преображенский, 1975). В программе QGIS осуществлялась разработка методики и обработка рекреационных данных в автоматизированном режиме.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Оздоровительные прогулочные туристско-рекреационные системы в данном исследовании

рассматривались как природные территориальные комплексы, способствующие оздоровлению за счет использования свойств географической среды во время прогулок. В лесостепной зоне они представлены в виде прогулочных, прогулочно-промысловых, прогулочно-спортивных и селитебных угодий. Каждый из перечисленных видов подразделяется на подтипы. Так, прогулочно-промысловые угодья – это природные комплексы, пригодные для сбора ягод, грибов, лекарственных растений, охоты и рыболовства. Прогулочно-спортивные угодья – это природные комплексы, используемые для спортивных игр, купания, занятия водными видами спорта, принятия солнечных и воздушных ванн. Селитебные угодья – это природные комплексы, удобные для дневных привалов и размещения палаточных стоянок. А прогулочные угодья – это природные комплексы, пригодные для дозированной ходьбы, катания на лыжах и санках и катания на весельной лодке. Для каждого из перечисленных видов угодий характерен свой набор диагностических свойств и важных в рекреационном отношении качеств в зависимости от видов рекреационной деятельности на этих угодьях. Следовательно, при разработке методики необходимо учитывать возможность многоуровневой оценки и картографирования (Королева, 2007; Королева, 2014; Королева, 2015). На рисунке 1 показан алгоритм геоинформационного анализа рекреационно-оздоровительных прогулочных туристско-рекреационных систем лесостепной зоны, который отражает многоуровневость оценки и картографирования.

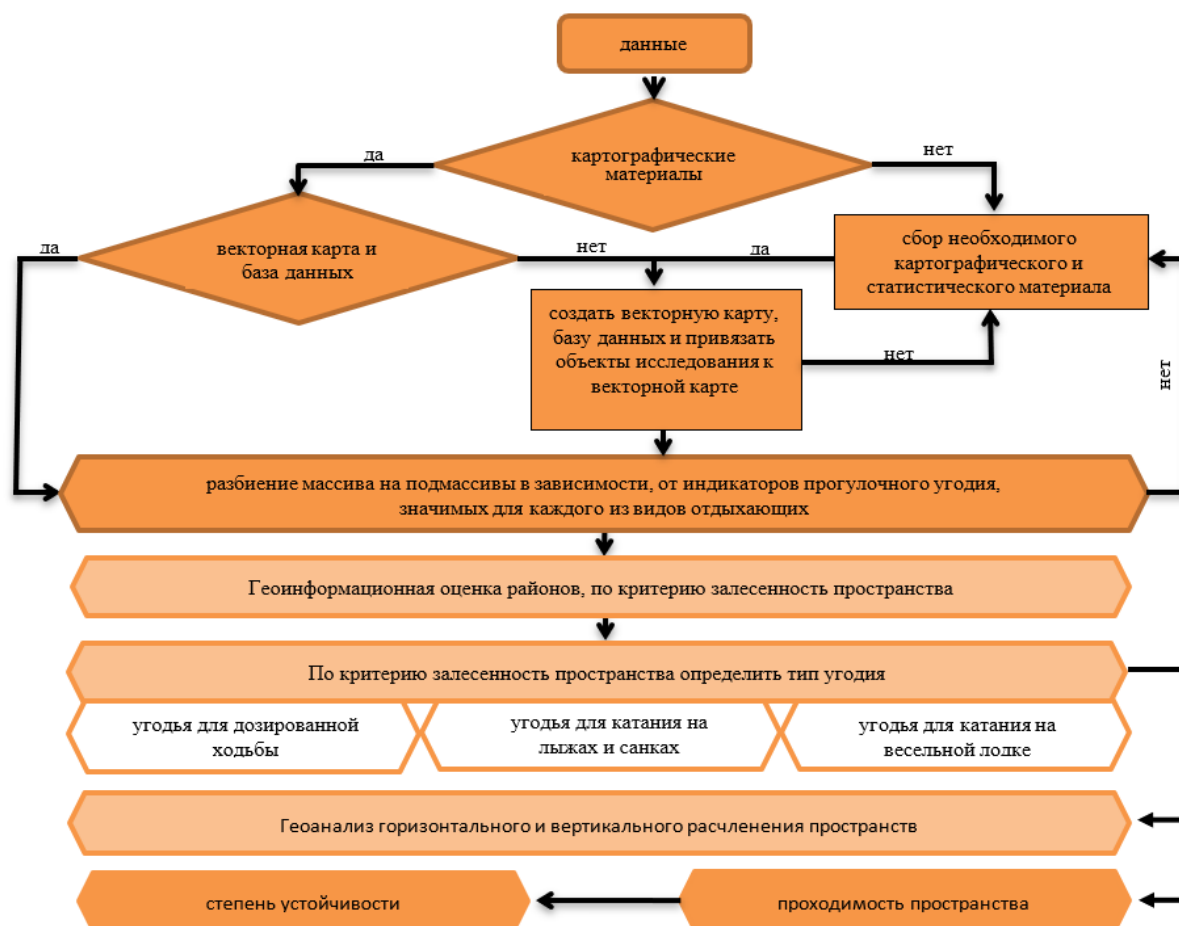


Рис. 1. Алгоритм геоинформационного анализа рекреационно-оздоровительных прогулочных туристско-рекреационных систем лесостепной зоны

Fig. 1. The algorithm of geoinformation analysis of recreational recreational tourist and recreational systems of the forest-steppe zone

Важнейшими факторами, обуславливающими ценность прогулочных угодий, являются пейзажное разнообразие и степень проходимости территории. Разноб-

разие пространства оценивалось через процент залесенности пространства (рис. 2).



Рис. 2. Залесенность различных типов пространства
Fig. 2. Forest cover of various types of space

С помощью поисковых запросов из базы данных слоя «forestation» отбирались выделы, в которых залесенность менее 60%, для этого в калькуляторе полей писа-

ли запрос "forestetio" <= 61 (рис. 3). Всем районам, у которых залесенность от 0 до 60% присвоили 1 балл.

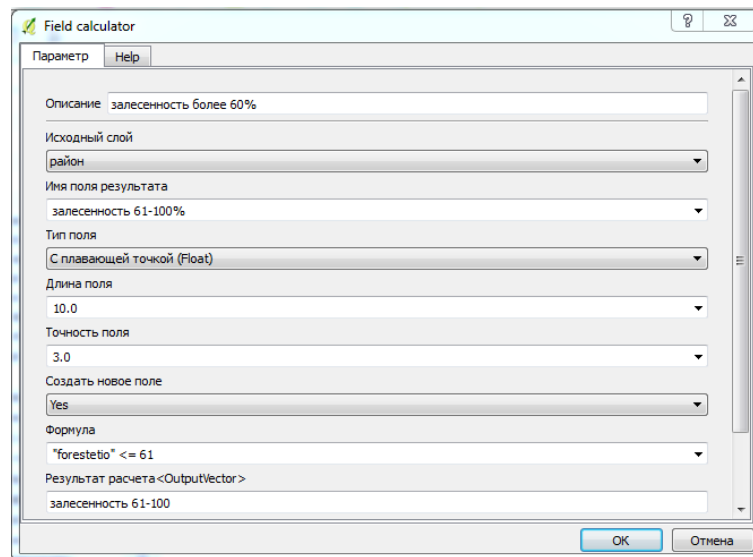


Рис. 3. Отбор районов с зале́сностью пространства более 60%
Fig. 3. Selection of areas with more than 60% forest cover

Далее с помощью калькулятора полей в слое «forestatio» пишем запрос "forestetio" <= 19 и отбираем все выделы, в которых зале́сность от 0 до 60% и присваиваем им 1 балл. Последний запрос "forestetio" <=1 и присваиваем этим выде-

лам 1 балл. На заключительном этапе с помощью формулы

$$"61-100%" + "20-60%" + "1-20%" \times 10$$

получим оценочные значения зале́сности для каждого из районов (рис. 4).

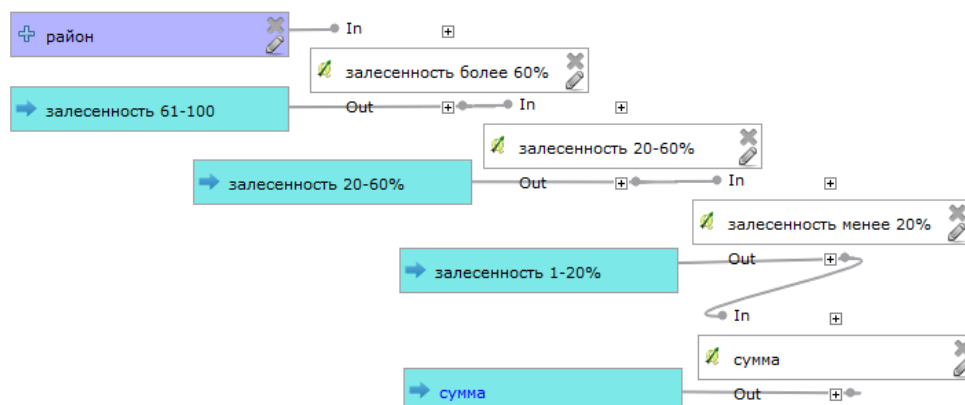


Рис. 4. Геоинформационная оценка районов по критерию зале́сности пространства
Fig. 4. Geoinformation assessment of areas by the criterion of forest cover

К свертоткрытым пространствам относятся водоемы, и они оцениваются в 30 баллов. К открытым пространствам – степи или степи с одиночными деревьями и кустарниками (10 баллов). К полуоткрытым пространствам – дубовые рощи с полянами и лугами (20 баллов).

На следующем этапе каждый из типов пространств оцениваем с точки зрения горизонтального и вертикального разнообразия. С помощью the Model Designer был разработан алгоритм, позволяющий с помощью индикаторов оценить горизонтальное и вертикальное расчленение пространства (рис. 5).

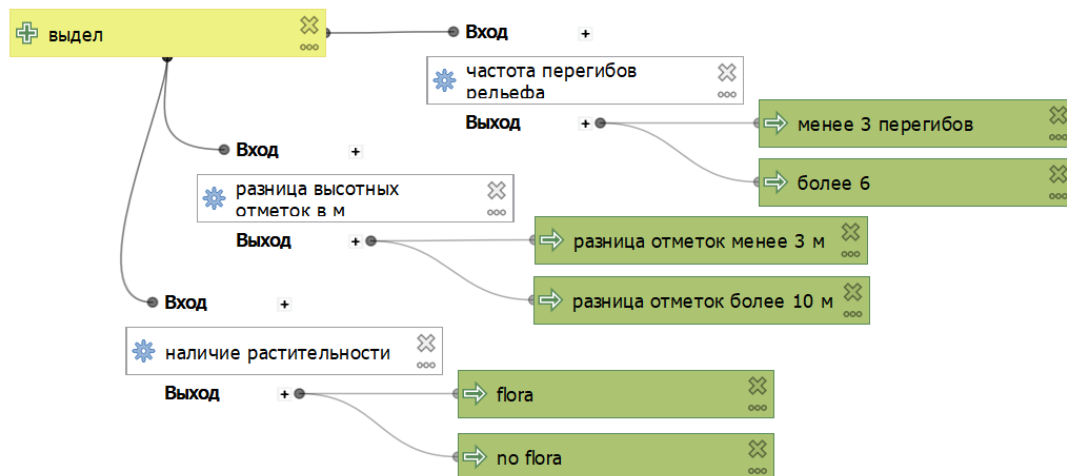


Рис. 5. Алгоритм оценки горизонтального и вертикального расчленения пространств для прогулок, дозированной ходьбы и катания на лыжах и санках

Fig. 5. Algorithm for estimating the horizontal and vertical division of spaces for walking, metered walking, and skiing and sledding

Оценка проходимости угодий для прогулок и дозированной ходьбы учитывала процент заболоченности угодья, полноту леса, обилие подроста и подлеска в угодье и густоту водотоков. С помощью поисковых запросов из базы данных отбирались выделы, в которых заболоченность была более 60%. Для этого в строке «формула» писали запрос "bogging" <= 60. Найденным выделам присваивалось 0 баллов (Королева, 2024). Далее отбираются выделы, в которых заболоченность находится в пределах от 10 до 40%, для этого в строке «формула» пишем запрос "bogging" <= 40. Выделенным выделам присваивался 1 балл. Завершается алгоритм отбором выделов, имеющим заболоченность менее 10 % (запрос "bogging" <= 10) (рис. 6). С помощью калькулятора полей проводился отбор и оценка выделов по густоте водотоков: протяженность более 20 км/км² – 0 баллов, 10-20 км/км² – 1 балл, 5-10 км/км² – 2 балла, менее 5 км/км² – 3 балла. Третий блок оценки был связан с отбором выделов, в которых подрост и подлесок состав-

лял менее 20% и присвоением им 3 баллов. 2 балла присваивалось выделам, имеющим от 20 до 50% подроста и подлеска, 1 балл – от 50 до 80% и 0 баллов – более 80%. Четвертый блок оценки связан с ранжированием выделов по полноте леса и присвоением им баллов от 0 до 3.

Оценка проходимости угодий для катания на лыжах и санках учитывала защиту от ветра, высоту снежного покрова и полноту леса, обилие подроста и подлеска. Алгоритм оценки полноты леса и обилия подроста и подлеска применялся тот же, что был разработан для оценки угодий для дозированной ходьбы. С помощью калькулятора полей проводились отбор и оценка выделов по высоте снежного покрова: более 60 см – 0 баллов, менее 20 см – 1 балл, 40-60 см – 2 балла, 20-40 см – 3 балла. Защита от ветра (снижение скорости господствующих ветров) менее 20% оценивается в 3 балла, от 20 до 50% – 2 баллов, от 50 до 80% – 1 балл, более 80% – 0 баллов (рис. 7).

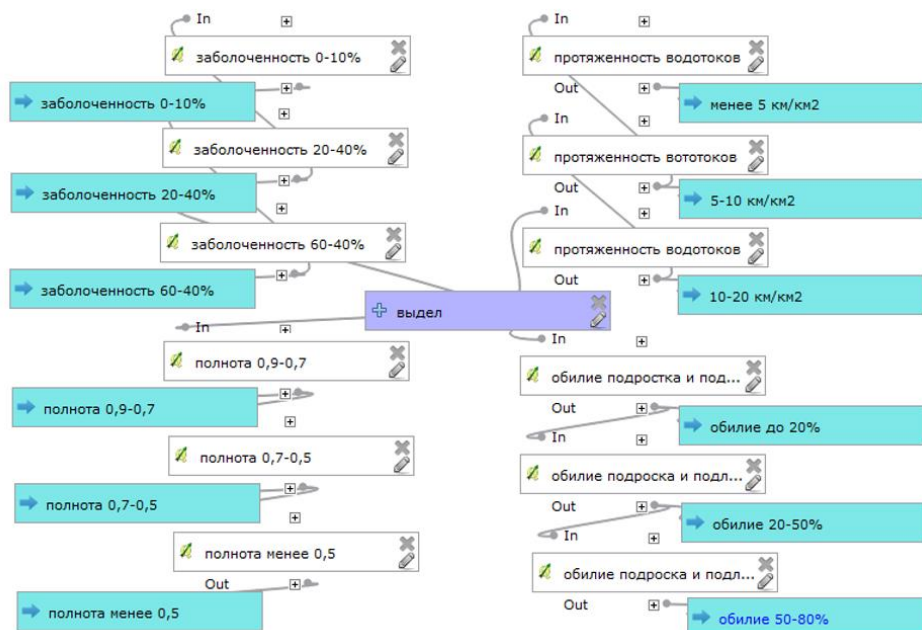


Рис. 6. Геоинформационная оценка проходимости угодий для прогулок и дозированной ходьбы

Fig. 6. Geoinformation assessment of the passability of walking and metered walking areas

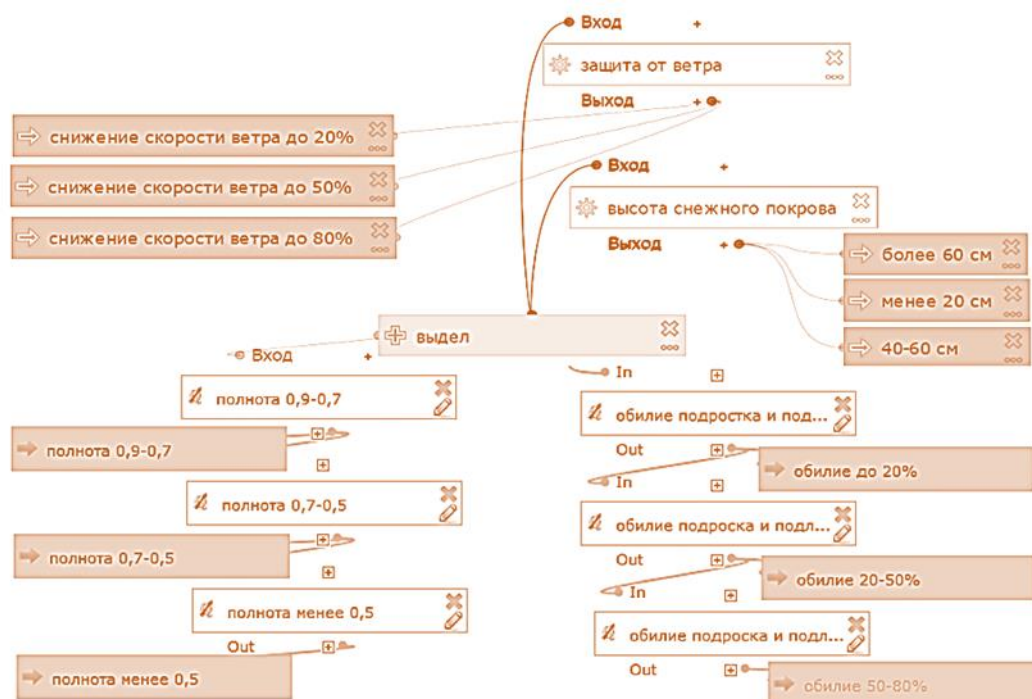


Рис. 7. Геоинформационная оценка проходимости угодий для катания на лыжах и санках

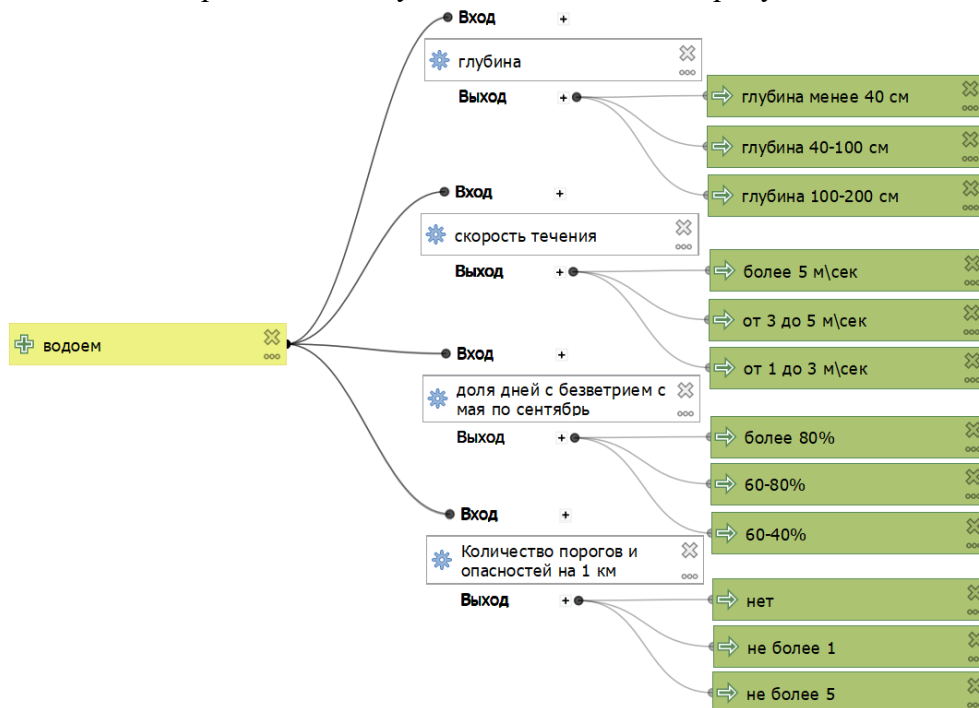
Fig. 7. Geoinformation assessment of the terrain for skiing and sledding

Оценка проходимости угодий для катания на весельной лодке учитывала долю

дней с безветрием с мая по сентябрь, глубину экваториального комплекса, скорость

течения и количество опасностей. Геоинформационная оценка проходимости уго-

дий для катания на весельной лодке представлена на рисунке 8.

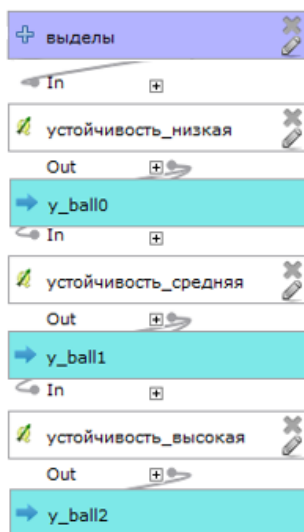


**Рис. 8. Геоинформационная оценка проходимости угол-
дий для катания на весельной лодке**

Fig. 8. Geoinformation assessment of the passability of rowing boat grounds

Одним из важнейших параметров туристско-рекреационных систем лесостепной зоны и прогулочных угол-
дий, пригодных для дозированной ходьбы, катания на лыжах и санках и катания на весельной лодке является устойчивость к воздействию. Устойчивость насаждений оценивается по признакам роста, развития и са-

нитарного состояния древостоев, уплотнения почвы, наличия травяного покрова. Используется три градации степени устойчивости угол-
дий: низкая (неустойчивые), средняя (малоустойчивые) и высокая (устойчивые), которым присваиваются 1, 2 или 3 балла в зависимости от информации об устойчивости (рис. 9).



**Рис. 9. Геоинформационная оценка степени устойчивости
пространства**

**Fig. 9. Geoinformation assessment of the degree
of stability of space**

В Белгородской области, согласно данным инвентаризации, высокую степень устойчивости имеют более 75% лесов, а 25% – со средней и низкой устойчивостью. Для 92% последних характерна низкая стадия дигрессии. Следовательно, даже в выделах с нарушенной устойчивостью изменение лесной сферы незначительное.

Заключение (Conclusions). В настоящее время современные инструменты геоинформационного анализа позволяют усложнять методологию проводимых исследований:

- 1) осуществлять сбор пространственно-временных данных, для получения данных с большей детализацией;
- 2) преобразовывать картографические изображения для анализа и создания новых карт, отражающих рекреационный потенциал территорий, условия для разных видов отдыха и инфраструктуры;
- 3) моделировать процессы и проводить анализ территории;
- 4) визуализировать результаты анализа для насыщения картографических материалов новыми данными;
- 5) проводить интеллектуальный анализ данных.

Изучение современной теоретико-методологической базы рекреационной оценки и инструментов геоинформационного анализа привело к симбиозу, позволившему разработать алгоритм геоинформационного анализа рекреационно-оздоровительных прогулочных туристско-рекреационных систем лесостепной зоны.

Для автоматизации методики геоанализа рекреационно-оздоровительных прогулочных туристско-рекреационных систем лесостепной зоны и обработки рекреационных данных были определены перечень исходных данных, необходимых для проведения оценки, набор индикаторов на основе диагностических свойств и важных в ре-

креационном отношении качеств и автоматизированные алгоритмы анализа.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: authors have no conflict of interests to declare.

Список литературы

Артемьева О.В., Данилова О.И. Инновации и ГИС технологии в сфере туризма и экологии, геоинформационные системы для целей развития международного туризма // Туризм и рекреация: инновации и ГИС-технологии: материалы X международной научно-практической конференции. 2018. С. 3-5.

Астахин А. Е., Февралёва Н. И., Никитина О. А. Применение геоинформационных систем в ландшафтно-рекреационном анализе территории (на примере Нижегородской области) // Современные проблемы науки и образования. 2015. №. 1-2. С. 271-271.

Вайсброт И. А. и др. Роль геоинформационных технологий в развитии экологического туризма Красноярской дестинации // Географическая среда и живые системы. 2022. №. 1. С. 93-109.

Колотухин А.Ю., Русакова Е.Г. ГИС-технологии и перспективы их использования для экологического туризма на примере Богдинско-Баскунчакского заповедника // Естественные науки. 2014. №. 1. С. 16-20.

Королева И.С. Использование ГИС-технологий для оценки ландшафтно-рекреационного потенциала // Геоэкология и рациональное природопользование: от науки к практике: материалы Всерос. науч.-практической конф. молодых ученых (с междунар. участием). 2007. С. 18-21.

Королева И.С. Рекреационная оценка лесных экосистем с применением ГИС-технологий // Наука и образование в 21 веке: сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции, 31 октября 2014 г. Часть 2. Тамбов 2014. С. 83-87.

Королева И.С., Петин А.Н. Теория и методология рекреационной оценки лесных угодий с помощью гис-технологий // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса.

2015. № 2 (4). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-i-metodologiya-rekreatsionnoy-otsenki-lesnyh-ugodiy-s-pomoschu-gis-tehnologiy> (дата обращения: 05.06.2025).

Майоров А. А. Системный геоинформационный анализ // ПНиО. 2014. №4 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyu-geoinformatsionnyu-analiz> (дата обращения 01.01.2025).

Махмудов Р.К., Верозуб Н.В., Проскурин, В.С. Методика геоинформационного картографирования природно-рекреационных ресурсов Северного Кавказа для развития туризма // ИнтерКарто. ИнтерГИС. 2020. Т. 26. № 3. С. 404-415.

Полянский А.Г. Использование ГИС-технологий для оценки транспортной доступности до рекреационных объектов // Проблемы природопользования и экологическая ситуация в Европейской России и сопредельных странах: материалы II междунар. науч. конф. М.; Белгород, 2006. С. 267–270.

Преображенский В. С., Мухина, Л.И., Казанская, Н.С., Веденин, Ю.А., Мирошников, Н.Н., Ступина, Н.М., Филиппович, Л.С., Ядков, В.Б., Шеффер, Е.Г. Методические указания по характеристике природных условий рекреационного района // Географические проблемы организации туризма и отдыха. Выпуск 1. М.: 1975. С. 25-69.

Рыгалов Е.В. Создание исторической ГИС «Памятники истории и архитектуры г. Барнаула» для целей развития туризма // Баландинские чтения. 2014. Т. 8. №. 1. С. 454-458.

Рысин И.И., Саранча М.А. Рекреационный потенциал Удмуртской Республики: географический анализ и оценка с использованием геоинформационных технологий. 2007. 182 с.

Смиреникова Е.В. Комплексный подход к оценке туристического потенциала с применением экспертных методов и геоинформационного моделирования // Проблемы региональной экологии. 2011. № 6 (ноябрь-декабрь). С. 250-253.

Смиреникова Е.В. Интегральная оценка туристического потенциала Архангельской области // Экология урбанизированных территорий. 2012. № 4. С. 111-116.

Тулская Н.И., Прасолова, А.И. Карты в исследованиях рекреации и туризма // Интер-

Карто. ИнтерГИС. 2015. с. 582–588. URL: https://www.researchgate.net/publication/313786454_MAPS_IN_RESEARCHES_OF_RECREATIONAL_GEOGRAPHY_AND_TOURISM (дата обращения: 10.03.2025).

Тулская Н.И., Шабалина, Н.В. Оценка туристско-рекреационного потенциала Центрального федерального округа как основа формирования региональной туристско-рекреационной системы // Вестник МГПУ, Серия «Естественные науки». 2012. № 2/10. С. 120–132.

Pigareva E. Yu, Shevelev I.A. Instagram as the data source for the marketing analysis in event tourism // Туризм и рекреация: инновации и ГИС-технологии: материалы X международной научно-практической конференции. 2018. С. 6-11.

References

Artemyeva, O.V. and Danilova, O.I. (2018), “Innovations and GIS technologies in the field of tourism and ecology, geoinformation systems for the development of international tourism”, *Tourism and recreation: innovations and GIS technologies*, proceedings of the X International Scientific and practical conference, pp. 3-5. (In Russ.).

Astashin, A. E., Febryleva, N. I. and Nikitina, O. A. (2015), “Application of geoinformation systems in landscape and recreational analysis of the territory (on the example of the Nizhny Novgorod region)”, *Modern problems of science and education*, 1-2, pp. 271-271. (In Russ.).

Kolotukhin, A.Yu. and Rusakova, E.G. (2014), “GIS technologies and prospects of their use for ecological tourism on the example of the Bogdinsk-Baskunchak Nature Reserve”, *Natural sciences*, 1, pp. 16-20. (In Russ.).

Koroleva, I.S. (2007), “The use of GIS technologies to assess landscape and recreational potential”, *Geoecology and Rational Use of Natural resources: from science to practice*, Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference of Young Scientists (with international participation), pp. 18-21 (In Russ.).

Koroleva, I.S. (2014), “Recreational assessment of forest ecosystems using GIS technologies”, *Science and education in the 21st century*, A collection of scientific papers based on the materials of the international scientific and practical conference, October 31, 2014, pp. 83-87 (In Russ.).

Koroleva, I.S. and Petin, A.N. (2015), "Theory and methodology of recreational assessment of forest lands using GIS technologies", *Scientific result. Business and service technologies*, 2 (4) (In Russ.).

Makhmudov, R.K., Verozub, N.V. and Proskurin, V.S. (2020), "The methodology of geoinformation mapping of natural and recreational resources of the North Caucasus for the development of tourism", *The InterCarto, InterGIS*, Vol. 26, 3, pp. 404-415. (In Russ.) (In Russ.).

Mayorov, A.A. (2014), "System geoinformation analysis", *PNiO*, 4 (10). [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-geoinformatsionnyy-analiz> (Accessed 1 January 2025) (In Russ.).

Pigareva, E.Yu. and Shevelev, I.A. (2018), "Instagram as the data source for the marketing analysis in event tourism", *Tourism and recreation: innovations and GIS technologies*, Proceedings of the X International Scientific and practical conference, pp. 6-11.

Polyansky, A.G. (2006), "The use of GIS technologies to assess transport accessibility to recreational facilities", *Problems of environmental management and the environmental situation in European Russia and neighboring countries*, Proceedings of the II International Scientific Conference, Moscow, Belgorod, 2006, pp. 267-270 (In Russ.).

Preobrazhensky, V. S., Mukhina, L.I., Kazanskaya, N.S., Vedenin, Yu.A., Miroshnichenko, N.N., Stupina, N.M., Filippovich, L.S., Yadkov, V.B. and Schaeffer, E.G. (1975), "Methodological guidelines for characterizing the natural conditions of a recreational area", *Geographical problems of tourism and recreation organization*, pp. 25-69 (In Russ.).

Rygalov, E.V. (2014), "Creation of historical GIS "Historical and architectural monuments of Barnaul for the purposes of tourism development", *Balandinsky readings*, Vol. 8, 1, pp. 454-458 (In Russ.).

Rysin, I.I. and Sarancha, M.A. (2007), *Recreational potential of the Udmurt Republic: geographical analysis and assessment using geoinformation technologies*, 182 p. (In Russ.).

Smirennikova, E.V. (2011), "An integrated approach to assessing tourism potential using ex

pert methods and geoinformation modeling", *Problems of regional ecology*, 6 (November-December), pp. 250-253 (In Russ.).

Smirennikova, E.V. (2012), "Integral assessment of the tourism potential of the Arkhangelsk region", *Ecology of urbanized territories*, 4, pp. 111-116 (In Russ.).

Tulskaya, N.I. and Prasolova, A.I. (2015), "Maps in research of recreation and tourism", *The intercart. InterGIS*, pp. 582-588. [Online], available at: <https://www.researchgate.net/publication/313786454>

MAPS IN RESEARCHES OF RECREATIONAL GEOGRAPHY AND TOURISM (Accessed 3 October 2025) (In Russ.).

Tulskaya, N.I. and Shabalina, N.V. (2012), "Assessment of the tourist and recreational potential of the Central Federal District as the basis for the formation of a regional tourist and recreational system", *Bulletin of the Moscow State Pedagogical University, Series "Natural Sciences"*, 2/10, pp. 120-132 (In Russ.).

Weissbrot, I. A. and others. (2022), "The role of geoinformation technologies in the development of ecological tourism in the Krasnoyarsk region", *Geographical environment and living systems*, 1, pp. 93-109 (In Russ.).

Данные об авторах

Королева Инна Сергеевна, к. г. н., доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса

Сергеева Татьяна Георгиевна, ассистент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса

Голев Антон Александрович, ассистент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса

Information about the authors

Inna S. Koroleva, PhD in Geography, Associate Professor of the Department of International Tourism and Hotel Business

Tatiana G. Sergeeva, Assistant Professor of the Department of International Tourism and Hotel Business

Anton A. Golev, Assistant Professor of the Department of International Tourism and Hotel Business

**КАЧЕСТВО УСЛУГ И ПОВЫШЕНИЕ ЦЕННОСТИ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ
В СЕРВИСНОЙ ЭКОНОМИКЕ
QUALITY OF SERVICES AND INCREASING THE VALUE OF CUSTOMER SERVICE
IN THE SERVICE ECONOMY**

Оригинальная статья
Original article

УДК 796.06

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-2

Соболев В. С.

**Наукометрический анализ исследовательской повестки
в области спортивного менеджмента и футбольной индустрии**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,
Стремянный пер. 36, Москва 115054, Россия
e-mail: vladimir25111999@yandex.ru
ORCID 0009-0004-6013-7321

*Статья поступила 13 мая 2025 г.; принята 08 июня 2025 г.;
опубликована 30 июня 2025 г.*

Аннотация. Статья посвящена анализу публикационной активности в области спортивного менеджмента и связанных с ним направлений, включая спортивную индустрию и футбольный бизнес. Актуальность темы обусловлена ростом интереса к вопросам управления в спорте на фоне коммерциализации, цифровизации и глобализации отрасли. Целью исследования является выявление структуры научной повестки и определение тенденций развития исследовательского интереса в этой области. Методология основана на наукометрическом анализе публикаций из российских (eLibrary) и международных (ScienceDirect) источников за период 2010–2024 гг. Дополнительно применялись методы семантического анализа и контент-анализа поисковых запросов с использованием сервиса AlsoAsked. Результаты показали устойчивый рост количества публикаций, формирование новых семантических кластеров, а также различия между российским и зарубежным научным фокусом. В международной повестке преобладают темы цифровизации, брендинга, устойчивого развития, в то время как в российской – институциональные и педагогические аспекты. Выводы подчеркивают необходимость интеграции семантического и наукометрического подходов для более глубокой систематизации и дальнейшего развития научного поля спортивного менеджмента.

Ключевые слова: спортивный менеджмент; спортивная индустрия; футбол; футбольный бизнес; наукометрия; публикационная активность

Для цитирования: Соболев В. С. Наукометрический анализ исследовательской повестки в области спортивного менеджмента и футбольной индустрии //

Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 2. С. 16-35.
DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-2

UDC 796.06

Vladimir S. Sobolev

Scientometric Analysis of the Research Agenda in Sports Management and the Football Industry

Plekhanov Russian Economic University,
36 Stremyanny Ln., Moscow 117997, Russia
e-mail: vladimir25111999@yandex.ru
ORCID 0009-0004-6013-7321

Abstract. The article presents a scientometric analysis of research activity in the field of sports management and related areas such as the sports industry and football business. The relevance of the study stems from the increasing academic and practical interest in the management aspects of sports, driven by global trends such as commercialization, digital transformation, and globalization of the sports sector. The aim of the research is to map the structure of the academic agenda and identify key trends and gaps in the development of the discipline. The methodology involves the analysis of over 900 scientific publications from Russian (eLibrary) and international (ScienceDirect) databases published between 2010 and 2024. In addition, semantic and content analysis of search queries using the AlsoAsked platform was conducted to explore associative concepts and knowledge clusters. The results reveal a consistent increase in the number of publications, the emergence of new semantic clusters, and notable differences between Russian and international research perspectives. While Russian publications often focus on pedagogical and institutional aspects, the international literature emphasizes marketing, branding, digitalization, and the economic dimension of sports organizations. The conclusions highlight the growing importance of integrating semantic and scientometric approaches to systematically advance sports management as a distinct and interdisciplinary academic field.

Keywords: sports management; sports industry; football; football business; scientometrics; publication activity

For citation: Sobolev, V.S. (2025), "Scientometric Analysis of the Research Agenda in Sports Management and the Football Industry", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (2), pp. 16-35. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-2

Введение (Introduction). Современный этап развития спортивной индустрии сопровождается институционализацией и профессионализацией управленческих процессов в спорте. В центре внимания научного сообщества оказывается спортивный менеджмент как прикладная область, объединяющая управленческие, экономические и маркетинговые инстру-

менты, адаптированные под специфику спортивной среды. Особое внимание уделяется футболу – наиболее коммерциализованному и глобализованному виду спорта, оказывающему влияние не только на экономику, но и на социальные процессы. При сохраняющемся интересе к данной тематике в российской повестке наблюдаются фрагментарность подходов и ограни-

ченность методологических основ. Отечественные исследования отстают от зарубежных как в хронологии, так и в глубине проработки специфики индустрии. В связи с этим необходим системный наукометрический анализ, позволяющий:

- отследить динамику публикационной активности;
- выявить ключевые понятийные поля и направления исследований;
- сопоставить российский и международный фокусы в изучении спортивного менеджмента и футбольной индустрии.

Цель исследования (The aim of the work) – определить структуру, динамику и особенности научной повестки в области спортивного менеджмента и футбольной индустрии на основе наукометрических и семантических подходов.

Задачи:

1. Сформировать выборку научных публикаций по ключевым терминам (eLibrary, ScienceDirect);
2. Провести количественный и тематический анализ публикационной активности;
3. Определить популярные поисковые кластеры в пользовательских запросах (AlsoAsked);
4. Сопоставить российскую и зарубежную научные картины;
5. Выделить дефицитные направления и перспективы исследований.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Исследование базировалось на анализе двух ключевых источников научной информации: российской базы eLibrary и международной платформы ScienceDirect. В совокупной выборке было проанализировано более 900 научных публикаций, датированных 2010–2024 годами. Основными критериями включения в выборку являлось наличие релевантных ключевых слов в заголовках, аннотациях или ключевых словах статей. Среди используемых терминов — «спор-

тивный менеджмент», «менеджмент в спорте», «футбол», «футбольная индустрия», а также их англоязычные эквиваленты: «sports management», «sport industry», «football industry», «football business». Это позволило охватить как фундаментальные, так и прикладные исследования в рассматриваемой области. Наиболее значимые и цитируемые исследования отражены в списке литературы (Алешин, 2020; Атаманчук, 2022; Ахметзянов, 2023; Беляев, 2021; Воронова, 2020; Гаммельсетер, 2010; Гиргинов, 2008; Дятел, 2022; Евдокимова, 2023; Зозуль, 2018; Карасёв, 2023; Макаров, 2022; Минаев, 2022; Морозова, 2023; Рогачева, 2023; Савин, 2021; Соловьёв, 2022; Тарасов, 2021; Тихомирова, 2023; Филатова, 2021; Чадвик, 2010; Чернышова, 2023; Шатохин, 2022; Шилбери, 2019; Смит, 2020; Смит, 2021; Норрайт, 2012; Раттен, 2018; Грикс, 2014; Педерсен, 2019; Маноли, 2022; Джеймс, 2002; Хоуи, 2018; Гильяноцци, 2015; Барни, 2021; Зимбалист, 2015; Добсон, 2011; Мэйсон, 1999; Поу, 2004; Эндрефф, 2006; Truysens, 2016; Green, 2005; Winand, 2017; Bayle, 2002; Storm, 2012; Zozul, 2018; Smith, 2021; Chadwick, 2010; Giulianotti, 2015).

Дополнительно были использованы инструменты семантического анализа, в том числе сервис AlsoAsked, позволяющий выявить типичные смысловые связи и потребительский интерес, выраженный в форме поисковых запросов. Отдельно анализировались как англоязычные, так и русскоязычные запросы, что обеспечило более точное понимание различий между национальной и глобальной повесткой. Применялись методы контент-анализа, сравнительного анализа, кластеризации понятий и группировки терминов по тематическим полям. Для наглядности результатов использовались визуализационные техники: облака слов, семантические деревья, динамические графики публикационной активности. Такой методологический комплекс

обеспечил как количественную, так и качественную глубину исследования.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).

1. Динамика публикационной активности.

Публикационная активность в области спортивного менеджмента демонстрирует устойчивый и многолетний рост как в российском, так и в международном научном пространстве. В отечественной базе

eLibrary наиболее активно используются термины «спортивный менеджмент», «менеджмент в спорте», «футбол» и «футбольная индустрия». По этим запросам фиксируются положительные тенденции в числе публикаций начиная с 2010 года, что отражает формирование исследовательского интереса и постепенное институциональное закрепление направления в академической среде.



Рис. 1. Динамика публикационной активности по теме «Спортивный менеджмент» в базе eLibrary за 1995-2024 гг.

Fig. 1. Dynamics of publication activity on "Sports management" in the eLibrary database for 1995-2024

На рисунке 1 видно, что по запросу «спортивный менеджмент» пик публикационной активности пришёлся на 2022 год (82 публикации), после чего в 2023 году количество снизилось до 66, а в 2024 году – до 33, что, вероятно, связано с неполными данными за текущий год. Тем не менее, в сравнении с допандемийным периодом наблюдается кратный рост интереса к теме.

На рисунке 2 представлена динамика публикационной активности по теме «менеджмент в спорте» в российской научной базе eLibrary за период 1992–2024 гг. Термин фиксируется в заголовках и аннотациях статей, относящихся к области управле-

ния в физической культуре и спорте. С середины 2000-х годов наблюдается стабильный рост интереса, а с 2017 года начинается выраженный подъём, достигший пика в 2022 году (46 публикаций). Падение в 2024 году обусловлено, вероятно, неполнотой данных. Параллельно отмечается расширение дисциплинарной рамки: термин «менеджмент в спорте» всё чаще используется в прикладных исследованиях и образовательных программах спортивных ВУЗов, отражая интеграцию управленческого дискурса и акцент на практическое применение знаний в спортивной сфере.

Публикационная активность: менеджмент в спорте

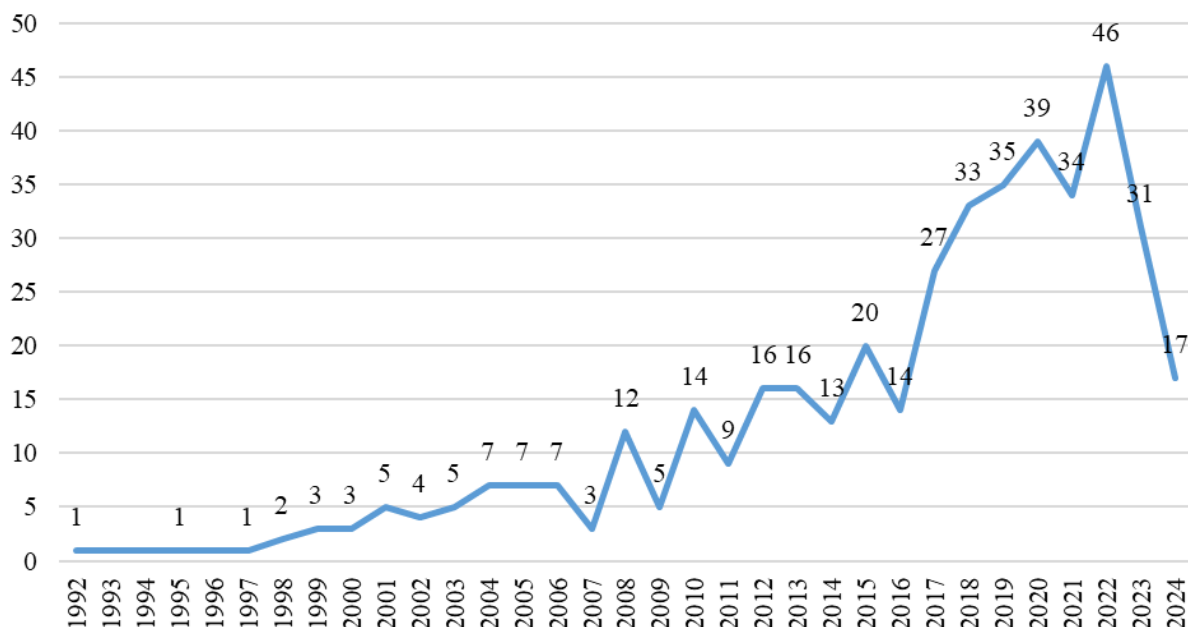


Рис. 2. Динамика публикационной активности по теме «Менеджмент в спорте» в базе eLibrary (1992-2024 гг.)

Fig. 2. Dynamics of publication activity on the topic "Management in sports" in the eLibrary database (1992-2024)

Публикационная активность: Футбол

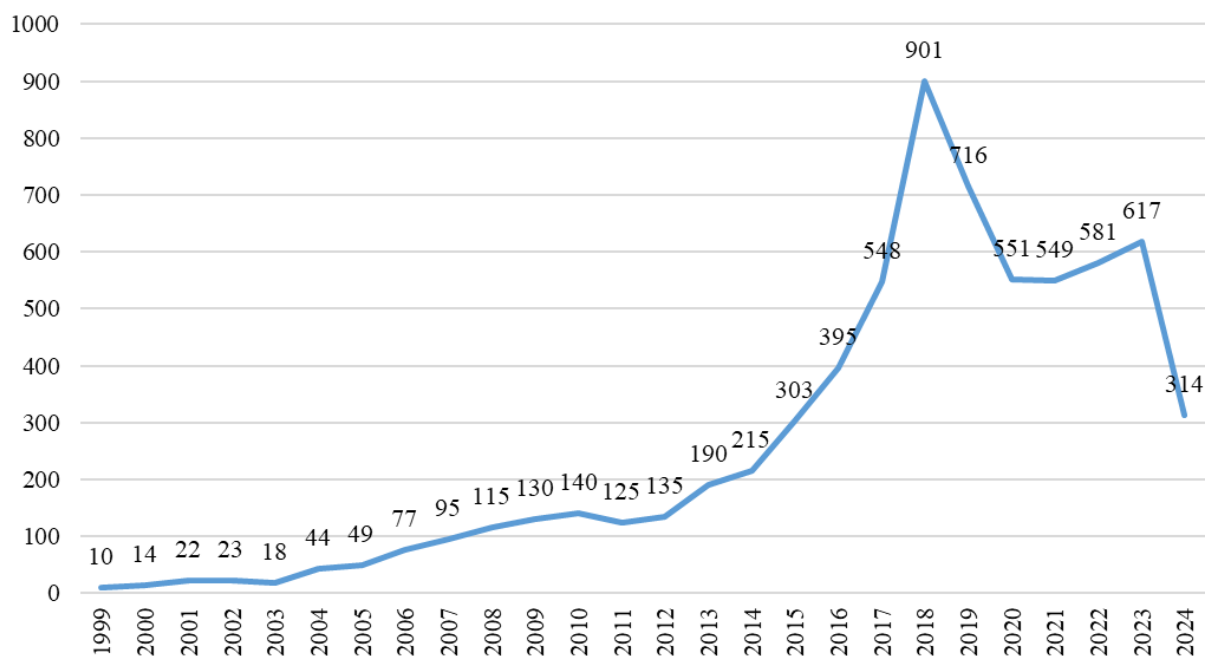


Рис. 3. Публикационная активность по теме «Футбол» в базе eLibrary, 1999-2024 гг.

Fig. 3. Publication activity on the topic "Football" in the eLibrary database, 1999-2024

На графике 3 представлена динамика публикационной активности по ключевому слову «футбол» за 1999–2024 годы в российской научной базе eLibrary. Наблюдается резкий рост количества публикаций с 2014 года и пик в 2018 году (901 статья), после чего активность стабилизировалась на высоком уровне – в среднем 550–600 публикаций ежегодно. Высокая частотность термина объясняется широкой представленностью футбольной тематики в об-

разовательных и научных исследованиях, а также пик 2018 года может быть обусловлен проведением Чемпионата мира в России. Футбол выступает как междисциплинарный объект анализа, охватывая аспекты медицины, права, экономики, социологии и менеджмента. Стойкий интерес подтверждает значимость футбола в культурной и институциональной структуре российского спорта.



Рис. 4. Публикационная активность по теме “Sports management” в базе ScienceDirect, 1999–2024 гг.

Fig. 4. Publication activity on the topic “Sports management” in the ScienceDirect database, 1999–2024

На графике 4 представлена динамика публикационной активности по англоязычному термину “sports management” в базе ScienceDirect за 1999–2024 годы. Несмотря на колебания, общая тенденция указывает на устойчивый рост интереса к дисциплине. После всплеска публикаций в 2008–2009 гг. (до 33 статей), активность стабилизировалась на уровне 15–24 публикаций в год. Данный график отражает лишь выборочную часть данных; в реаль-

ности общее число публикаций по теме значительно выше – в 2024 году по ключевому слову “sports management” в базе зафиксировано 335 статей, что более чем в 4 раза превышает значения 2009 года. Этот рост свидетельствует о глобальной институционализации спортивного менеджмента как академического и прикладного направления, особенно в контексте цифровизации, стратегического управления и трансформации спортивных организаций.

Упоминание по ключевым словам : Football industry

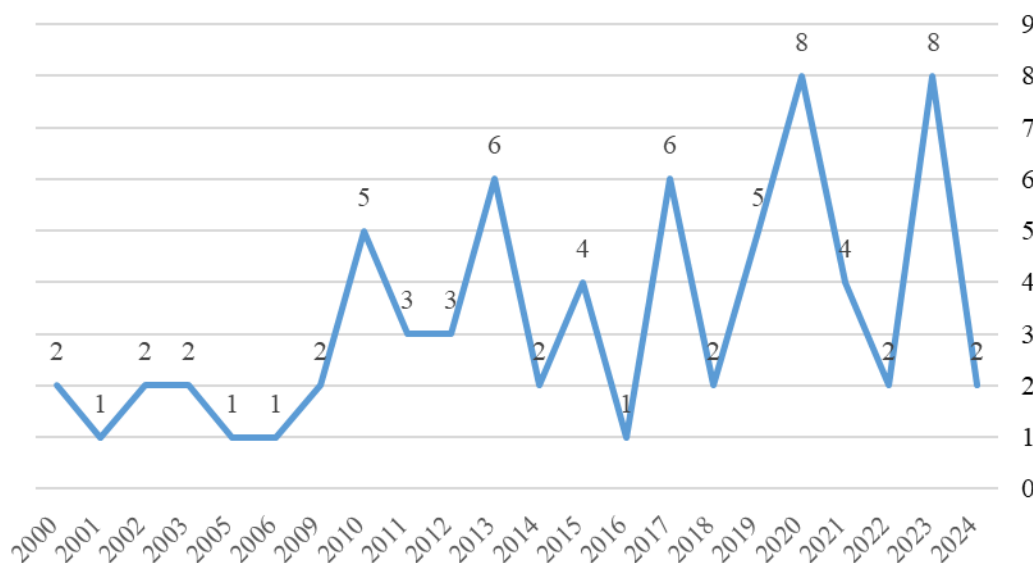


Рис. 5. Упоминания термина “football industry” в базе ScienceDirect, 2000-2024 гг.

Fig. 5. Mentions of the term “football industry” in the ScienceDirect database, 2000-2024

График иллюстрирует частоту упоминаний термина football industry в статьях базы ScienceDirect. В период с 2000 по 2010 год термин практически не фигурировал в научной повестке, оставаясь на уровне 1–2 упоминаний в год. Однако начиная с 2011 года наблюдается постепенное увеличение интереса, с пиками в 2014, 2018 и 2021 годах (6–8 упоминаний). Несмотря на сравнительно небольшие абсолютные значения, рост количества статей, включающих данный термин в ключевые слова, отражает институционализацию понятия и расширение поля исследований, связанных с футбольной индустрией. Это связано с трансформацией бизнес-моделей футбольных клубов, активизацией инвестиционных процессов и реформами в европейском футболе.

Таким образом, количественные данные подтверждают, что спортивный менеджмент и, в частности, футбольная индустрия становятся предметом все большего научного внимания. Это создаёт предпосылки для дальнейшего расширения исследовательского поля, особенно с учётом

внедрения цифровых технологий, увеличения роли маркетинга и коммерциализации спортивных организаций.

2. Тематическое распределение.

Анализ тематической принадлежности публикаций по спортивному менеджменту выявляет чёткое распределение доминирующих дисциплинарных рамок как в российском, так и в международном академическом поле.

Рисунок 6 отражает распределение научных публикаций, содержащих термин «спортивный менеджмент», по отраслям знаний согласно классификации eLibrary. Наибольшая доля приходится на область «Физическая культура и спорт» (56%), что демонстрирует закрепление спортивного менеджмента как внутренней части педагогико-спортивного дискурса. Экономические науки занимают 26%, что указывает на активную интеграцию управленческой проблематики в сферу спортивной экономики. Также представлены направления педагогики, права, внутренней торговли и туризма, что подчёркивает мультидисциплинарный характер спортивного менеджмента в российском научном поле.

Тематическая принадлежность публикаций по спортивному менеджменту



Рис. 6. Тематическая принадлежность публикаций по спортивному менеджменту в российской базе eLibrary
Fig. 6. Thematic distribution of publications on sports management in the Russian database eLibrary

Рисунок 7 отражает соотношение научных публикаций с ключевым словом «менеджмент в спорте» по основным отраслям знаний. Как и в случае со «спортивным менеджментом», доминирующее положение занимает область «Физическая культура и спорт» (57%), что подтверждает традиционную привязку управленческой проблематики к спортивной сфере. Существенную долю занимают экономические науки (26%), что свидетельствует о междисциплинарной природе исследований. Также заметны вклад педагогики (11%) и других направлений (6%), указывающих на растущий интерес к вопросам управления в образовании, социальной политике и культурной сфере спорта.

Рисунок 8 демонстрирует распределение публикаций, содержащих ключевое

слово «футбол», по основным научным направлениям. Наибольшая доля (64%) приходится на область «Физическая культура и спорт», что отражает исторически сложившееся восприятие футбола как части спортивной подготовки и тренировочного процесса.

Однако в отличие от более узких управленческих запросов здесь заметна большая дисциплинарная широта. На втором месте — прочие дисциплины (14%), включающие культурологию, социологию, маркетинг и смежные темы. Также представлены экономика (7%), педагогика (7%), медицина (3%), юриспруденция (3%) и даже языкознание (2%), что подчёркивает междисциплинарный характер футбольной проблематики как объекта исследования.

Тематическая принадлежность публикаций по менеджменту в спорте



Рис. 7. Тематическое распределение публикаций по запросу «менеджмент в спорте» в базе eLibrary

Fig. 7. Thematic distribution of publications on the query "management in sports" in the eLibrary database

Тематическая принадлежность публикаций по футболу



Рис. 8. Тематическая принадлежность публикаций по запросу «футбол» в базе eLibrary

Fig. 8. Thematic distribution of publications on the query "football" in the eLibrary database

Публикационная активность в области спортивного менеджмента, футбола и смежных тем в российской базе eLibrary демонстрирует устойчивый рост за последние 15 лет, особенно в период 2015–2023 гг. Наибольшее количество публика-

ций зафиксировано по запросу «футбол», что обусловлено как популярностью темы, так и её междисциплинарным характером – от педагогики до юриспруденции и медицины. При этом футбольная индустрия как специализированный термин только начи-

нает формироваться как предмет научного анализа, хотя и показывает рост с 2020 года.

Тематика спортивного менеджмента в российском контексте преимущественно закреплена за сферой физической культуры и спорта (более 55% публикаций), что отражает ориентацию на педагогические и организационные аспекты. Однако наблюдается и расширение фокуса – доля экономических публикаций достигает 25–26%, усиливаются связи с правовыми, туристическими и управленческими дисциплинами. Всё более заметен интерес к менеджменту в спорте как к прикладной образовательной и научной области, что подтверждается ростом числа публикаций в 2023–2024 гг.

Таким образом, база eLibrary отражает консолидацию российской исследовательской повестки в спортивной сфере,

усиливающееся внимание к управлению, коммерциализации и экономике спорта. Однако остаются нерешёнными задачи более широкой интеграции с международной повесткой и усиления внимания к современным вызовам – цифровизации, устойчивому развитию и бизнес-моделям футбольных клубов.

Международная база ScienceDirect демонстрирует более равномерное и многопрофильное распределение тематик. Наибольший вклад в исследования спортивного менеджмента вносят дисциплины социальных наук (sociology, political science), бизнеса и управления (business administration, strategic management), а также медицины (public health, sports medicine). Это отражает как институциональное многообразие спортивной индустрии, так и междисциплинарный подход к анализу её ключевых процессов.

Тематическая принадлежность публикаций по "sports management"

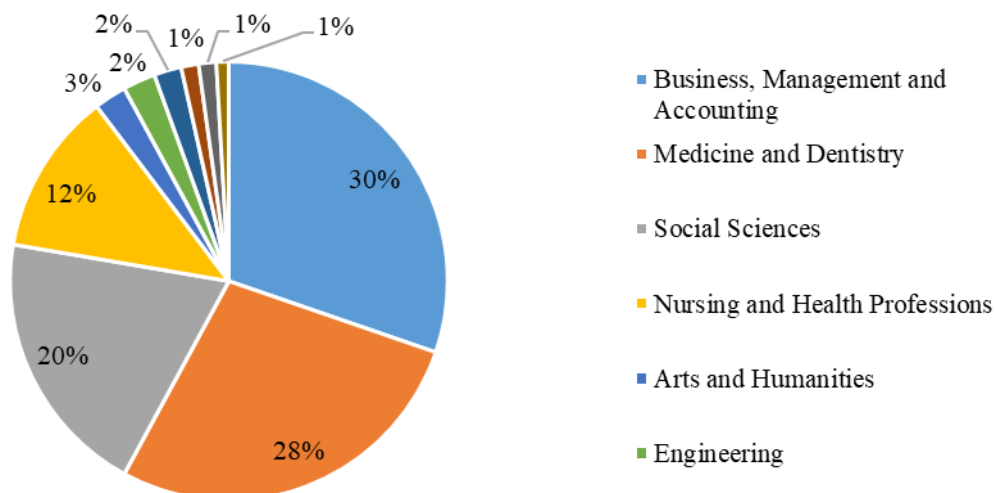


Рис. 9. Тематика публикаций по "Sports management" в базе ScienceDirect
 Fig. 9. Subject Area Breakdown of Publications on "Sports management" in ScienceDirect

На рисунке 9 представлено распределение научных публикаций по ключевому слову "sports management" в базе ScienceDirect по предметным областям. Лидирующими направлениями являются

бизнес, менеджмент и бухгалтерский учёт (30%), медицина и стоматология (28%), а также социальные науки (20%). Такое распределение подчёркивает междисциплинарный характер спортивного менеджмен-

та в международной научной повестке, охватывающий как экономико-управленческие, так и медицинские и гуманитарные аспекты. Обращает на себя внимание значительное представительство медицинского сектора, что отражает интерес к проблемам здоровья, спортивной медицины и физиологии в контексте управления в спорте.

В целом, тематическая структура публикаций подчёркивает различия в исследовательских подходах. Если в России спортивный менеджмент всё ещё воспринимается как приложение к сфере физической культуры, то на международной арене он всё больше рассматривается как комплексная управленческая и экономическая дисциплина с высоким уровнем интеграции в другие научные направления.

Это создаёт потенциал для адаптации международных моделей в отечественной академической среде и актуализирует вопрос о пересмотре образовательных и исследовательских приоритетов.

3. Ключевые термины и семантика.

Семантический анализ научных публикаций и поисковых запросов показывает консолидацию понятийной базы в области спортивного менеджмента, особенно по линии ключевых терминов. Наиболее часто встречающиеся словосочетания включают «спортивный менеджмент» и «менеджмент в спорте» в русскоязычной выборке, а также «sport management» и «sports industry» – в англоязычной. Их частотность свидетельствует о формировании устойчивого академического дискурса и закреплении этих понятий в научной среде.

Таблица

Частота упоминания ключевых слов в российском сегменте

Table

Frequency of keyword mentions in the Russian segment

Спортивный менеджмент		Менеджмент в спорте		Футбол	
Ключевое слово	Кол-во статей	Ключевое слово	Кол-во статей	Ключевое слово	Кол-во статей
Спортивный менеджмент	237	Менеджмент	89	Футбол	2071
Sports management	123	Спорт	72	Football	924
Спорт	116	Спортивный менеджмент	55	Мини-футбол	642
Менеджмент	105	Физическая культура	52	Спорт	379
Management	84	Management	47	Физическая культура и спорт	205
Управление	65	Физическая культура и спорт	36	Студенты	203
Физическая культура	59	Менеджмент в спорте	30	Чемпионат мира по футболу	184
Sports	40	Sports management	27	Mini-football	181
Sport	33	Sports	24	Физическая культура	166
Спортивный менеджер	32	Управление	24	Культура. Наука. Просвещение	162

Анализ ключевых слов, представленных в публикациях eLibrary (см. табл.), позволяет выделить устойчивое ядро понятий, отражающее исследовательские приоритеты в спортивной тематике. Наибольшая частотность наблюдается у термина «футбол» – он упоминается в 2071 статье, что существенно превышает другие направления и подчёркивает доминирующее положение футбола в российской научной повестке. Также высокие показатели демонстрируют термины «мини-футбол» (642), «football» (924), а также смежные категории: «спорт» (379) и «физическая культура» (166).

В сегменте «спортивного менеджмента» наибольшее количество статей связано с прямыми словоформами: «спортивный менеджмент» (237), «sports management» (123), «менеджмент» (105). Примечательно, что в топ-10 также входят англоязычные аналоги и термины прикладного характера: «management» (84), «управление» (65), «спорт» (116), «sports» (40), что указывает на интернационализацию терминологии и интерес к управленческим практикам.

Что касается запроса «менеджмент в спорте», здесь доминируют обобщённые категории: «менеджмент» (89), «спорт» (72), «физическая культура» (52), а также встречаются англоязычные словоформы, что может свидетельствовать о заимствовании понятий и росте влияния международной литературы. Примечательно, что в топ входят также такие термины, как «студенты» и «физическая культура и спорт», отражающие ориентацию части исследований на образовательную и педагогическую сферу.

Таким образом, семантическая структура ключевых слов в российском сегменте научной литературы подтверждает наличие трёх чётких смысловых ядер: управленческое, образовательно-педагогическое и футбольно-спортивное.

При этом наиболее заметное смещение наблюдается в сторону футбольной проблематики, что делает её центральной в рамках изучаемой области.

Если проводить сравнение названия публикаций, то можно отметить, что для англоязычной литературы характерна высокая частота термина *football industry*, особенно в связке с темами брендинга, коммерциализации, *governance* и цифровой трансформации клубов. Аналогично, в русскоязычных источниках активно встречаются такие термины, как «футбольный клуб», «РФПЛ», «инфраструктура», «болельщики», «трансферы», что указывает на интерес к организационно-финансовым и институциональным аспектам футбольной индустрии.

Заметна также тенденция к появлению прикладных ключевых слов: «анализ», «статистика», «бизнес», «инфраструктура», которые ассоциированы с количественными и оценочными подходами. Это может свидетельствовать о смещении исследовательского интереса от абстрактно-теоретических вопросов к практическим аспектам управления и оценки эффективности в спорте.

Дополнительный анализ с помощью сервиса AlsoAsked (семантический парсинг поисковых запросов) позволил выявить основные интересы пользователей (приложения 1-3), коррелирующие с академической тематикой. Среди частотных запросов фиксируются следующие направления:

- карьерные треки и образовательные траектории в спортивном менеджменте («как стать спортивным менеджером», «какие университеты обучают *sports management*»);
- вопросы оплаты труда и структуры организаций («зарплата спортивного директора», «структура футбольного клуба»);

- интерес к аналитике и технологиям («как футбольные клубы используют big data», «цифровизация спорта»).

Таким образом, семантическое поле спортивного менеджмента постепенно расширяется, включая темы, характерные для корпоративного и маркетингового управления, что отражает его интернационализацию и приближение к логике работы традиционного бизнеса. Это создаёт предпосылки для дальнейшей интеграции спортивной науки с экономикой, цифровыми технологиями и поведенческой аналитикой.

4. Особенности российского и зарубежного фокуса.

Анализ публикационной активности в eLibrary демонстрирует устойчивую ориентацию российских исследователей на педагогические, образовательные и институциональные аспекты спортивного менеджмента. В научных работах часто рассматриваются вопросы подготовки специалистов, развития физической культуры, государственно-муниципального управления спортом, а также нормативного регулирования. Такой подход отражает преобладающее влияние традиционной академической школы, ориентированной на социальную миссию спорта и его роль в воспитании и массовом вовлечении. Даже исследования, посвящённые футбольной индустрии, чаще всего фокусируются на правовых, структурных и государственно-поддерживающих аспектах.

Международная научная повестка, напротив, демонстрирует более коммерчески ориентированный подход. В публикациях на платформах вроде ScienceDirect ключевыми темами выступают маркетинг, digital-стратегии, оценка доходности, управление брендом, лицензирование клубов, построение и монетизация фан-баз. Футбольная индустрия рассматривается как важный сегмент креативной экономики, интегрированной в более широкий

культурно-развлекательный ландшафт. Особый интерес вызывает трансформация футбольных клубов в медийные бренды, использование блокчейн-технологий и развитие платформенного взаимодействия с болельщиками. Это создаёт качественно иной исследовательский фокус, предполагающий междисциплинарные связи между спортом, экономикой, цифровыми технологиями и культурологией.

5. Обобщение.

Консолидация понятийной базы.

В последние годы наблюдается устойчивая тенденция к унификации терминологии в области спортивного менеджмента. Это проявляется в выработке общего понятийного аппарата, использовании схожих категорий в научных публикациях и приближении лексики к международным стандартам. Например, такие понятия, как «спортивная экосистема», «ценностное предложение клуба», «бренд спортсмена» всё чаще встречаются в российских и зарубежных работах в одинаковом контексте. Это говорит о переходе от разрозненных описательных подходов к более системным и аналитическим моделям, что способствует формированию единого теоретического поля. Такая консолидация позволяет исследователям эффективнее интегрироваться в международный академический дискурс и упрощает сопоставимость эмпирических данных.

Рост интереса к управлению в спорте как научной области.

Менеджмент в спорте всё чаще рассматривается как самостоятельное и междисциплинарное научное направление на стыке экономики, социологии, психологии и цифровых технологий. Публикационная активность подтверждает возрастающий интерес к вопросам стратегического развития клубов, маркетинга спортивных событий, оценке эффективности тренерских решений и управлению спортивной инфраструктурой. Университеты открывают

профильные магистерские программы, а спортивные федерации инициируют прикладные исследования для решения конкретных управленческих задач. В этом контексте спорт перестаёт восприниматься исключительно как поле соревновательной деятельности — он становится полноценной отраслью управления, требующей специфических компетенций и аналитических инструментов.

Недостаточное внимание к футбольной индустрии в российской повестке.

Анализ русскоязычных публикаций показывает, что несмотря на социальную значимость футбола, системных научных исследований, посвящённых именно футбольной индустрии, крайне мало. Футбол преимущественно рассматривается в контексте социокультурных или медийных аспектов, а экономико-управленческая проблематика освещается фрагментарно. При этом зарубежная наука уже давно выделяет футбольную индустрию как отдельное направление с чёткой методологией и прикладной значимостью — от оценки стоимости бренда клуба до управления трансферной политикой и аналитики болельщических данных. Это создаёт риск методологического отставания и указывает на необходимость более глубокого анализа бизнес-моделей футбольных организаций, особенно в условиях трансформации источников дохода и изменения поведения болельщиков.

Потенциал развития тем, связанных с цифровыми технологиями, управлением болельщическим опытом и трансформацией бизнес-моделей клубов.

Цифровизация спортивной индустрии открывает широкие возможности для трансформации как внутренних процессов, так и взаимодействия с аудиторией. Темы внедрения CRM-систем, использования больших данных в оценке эффективности игроков, персонализации болельщического опыта и развития клубного

медиа-контента становятся всё более востребованными, но пока недостаточно проработаны в российской науке. Отдельного внимания заслуживают исследования в области монетизации цифрового трафика, интеграции клубов в метавселенные и применения NFT-технологий. Трансформация бизнес-моделей футбольных клубов требует переосмысления роли традиционных источников дохода и поиска новых форм создания ценности. Это формирует устойчивый исследовательский потенциал на стыке спорта, цифровых технологий и стратегического менеджмента, который пока недостаточно реализован в академической повестке.

Заключение (Conclusions). Проведённый наукометрический и семантический анализ позволил выявить ключевые тенденции в развитии исследовательской повестки, связанной со спортивным менеджментом и футбольной индустрией. Эти направления всё более отчётливо формируются как самостоятельные исследовательские ниши, демонстрируя устойчивую динамику роста публикационной активности, особенно в последние 5–7 лет. Данные из eLibrary и ScienceDirect подтверждают возрастающий интерес как со стороны академического сообщества, так и с точки зрения прикладных исследований в области управления спортом.

При этом российская и международная научные повестки существенно различаются по своим содержательным акцентам. В отечественной литературе доминируют педагогические, институциональные и нормативно-правовые аспекты, часто трактуемые в рамках дисциплины «Физическая культура и спорт». Международные публикации, напротив, сосредоточены на экономике, менеджменте, маркетинге, цифровизации и социальном влиянии спорта. Это подчёркивает разную степень интеграции спортивного менеджмента в

бизнес-дискурс и различия в исследовательских традициях.

Наиболее перспективными направлениями для дальнейшего научного и прикладного развития являются:

- цифровизация процессов управления в спортивных организациях, включая использование big data, CRM-систем и цифровых платформ;
- комплексная оценка экономической эффективности футбольных клубов и лиг;
- исследование практик управления болельщицким опытом и формирования фан-сообществ;
- интеграция принципов ESG (экологическое, социальное и корпоративное управление) и устойчивого развития в политику спортивных организаций;
- разработка и адаптация бизнес-моделей с учётом особенностей спортивного продукта и цифровой трансформации отрасли.

Спортивный менеджмент предстает как развивающаяся междисциплинарная область на стыке экономики, социологии, управления, права и технологий. Для её полноценного развития необходима дальнейшая систематизация понятийного аппарата, расширение эмпирической базы и выработка единых методологических подходов, адаптированных как к глобальному, так и локальному контексту функционирования спорта.

Информация о конфликте интересов: автор не имеет конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the author has no conflict of interest to declare.

Список литературы

- Алешин К.Н. Роль спортивного маркетинга в современной экономике спорта // Маркетинг в России и за рубежом. 2020. № 3.
- Атаманчук М.А. Государственное регулирование спортивной деятельности в Российской Федерации // Государственная служба. 2022. № 4.
- Ахметзянов И.Ш. Управление футбольным клубом в условиях цифровой трансформации // Бизнес. Образование. Право. 2023. № 2.
- Беляев И.С. Футбольный клуб как объект инвестиционного анализа // Финансы и кредит. 2021. № 12.
- Воронова С.Н. Формирование бренда спортивного клуба: теоретические аспекты // Спорт: экономика, право, управление. 2020. № 1.
- Дятел Е.В., Козлова И.А. Современные аспекты управления в спортивной индустрии // Вестник СПбГУ. Серия: Экономика. 2022. № 1. С. 67–79.
- Евдокимова Е.И. Особенности управления спортивными объектами и инфраструктурой в условиях рыночной экономики // Вестник ВГУ. 2023. № 6.
- Зозуль Н.И. Спортивный менеджмент: теория и практика. М.: Финансы и статистика, 2018.
- Карасёв В.А., Егоров М.В. Анализ публикационной активности в области спорта и физической культуры // Наука. Инновации. Образование. 2023. № 4. С. 22–29.
- Макаров Д.В. Спортивная индустрия и цифровизация: вызовы и перспективы // Экономика и спорт. 2022. № 4.
- Минаев П.Р. Трансформация бизнес-моделей футбольных клубов в цифровую эпоху // Экономика и предпринимательство. 2022. № 5.
- Морозова Н.И. Социальные эффекты футбольных событий: подходы к оценке // Спорт и общество. 2023. № 2.
- Рогачева В.В. Устойчивое развитие профессионального спорта в России // Вестник Томского университета. Экономика. 2023. № 2.
- Савин А.В. Маркетинговые стратегии футбольных клубов: российский и зарубежный опыт // Маркетинг и логистика. 2021. № 5.
- Соловьёв А.П. Брендинг спортивных мероприятий: теория и практика // Экономика и управление. 2022. № 6.
- Тарасов И.С. Спонсорство в футболе как инструмент маркетинговых коммуникаций // Современные научные исследования и инновации. 2021. № 5.

Тихомирова И.С. Цифровые технологии и развитие фан-опыта в спорте // Цифровая экономика. 2023. № 1.

Филатова С.В. Повышение конкурентоспособности футбольных клубов через развитие бренда // Спортивный вестник Поволжья. 2021. № 2.

Чадвик С., Хамил С. Менеджмент в футболе: международная перспектива. Routledge, 2010.

Чернышова А.А. Социальная ответственность футбольных клубов: от теории к практике // Общество и экономика. 2023. № 8.

Шатохин В.Н. Финансовая устойчивость футбольных клубов в условиях рыночной экономики // Бизнес в законе. 2022. № 3.

Bayle, E. and Madella, A. (2002), "Development of a taxonomy of performance", *European Journal of Sport Science*.

Barney, J.B. and Hesterly, W.S. (2021), *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson.

Dobson, S. and Goddard, J. (2011), *The Economics of Football*. Cambridge, University Press.

Giulianotti, R. (2015), *Sport: A Critical Sociology*, Polity Press.

Girginov, V. (2008), *Management of Sports Development*, Routledge.

Green, B.C. (2005), "Building sport programs to optimize athlete recruitment, retention, and transition", *Journal of Sport Management*.

Grix, J. and Houlihan, B. (2014), "Sports mega-events as part of a nation's soft power strategy: Germany (2006) and the UK (2012)", *British Journal of Politics and International Relations*.

Hoye, R., Nicholson, M. and Smith, A. (2018), *Sport Management: Principles and Applications*, Routledge.

James, J.D. and Kolbe, R.H. (2002), *Marketing professional sports teams to Hispanic consumers: An exploratory study*, *Sport Marketing Quarterly*.

Manoli, A.E. (2022), *Sports Communication: A Multifaceted Approach*, Routledge.

Mason, D.S. (1999), *Revenue generation in professional sport: the case of European football*, *European Sport Management Quarterly*.

Nauright, J. (2017), *Global Games: Culture, Political Economy and Sport in the Globalized World of the 21st Century*, Routledge.

Nauright, J. and Parrish, C. (2012), *Sports Around the World: History, Culture, and Practice*, ABC-CLIO.

Pedersen, P.M. and Thibault, L. (2019), *Contemporary Sport Management*, Human Kinetics.

Ratten, V. (2018), *Sport Entrepreneurship: Developing and Sustaining an Entrepreneurial Sports Culture*, Springer.

Rowe, D. (2004), *Sport, Culture and the Media: The Unruly Trinity*, Open University Press.

Shilbury, D. and Sotiriadou, P. (2019), *Sport Governance and Policy Development*, Routledge.

Smith, A. and Stewart, B. (2021), *Introduction to Sport Marketing*. Routledge.

Smith, A.C.T. (2020), *The Sport Business Future*, Palgrave Macmillan.

Storm, R.K. and Nielsen, K. (2012), "Soft budget constraints in professional football", *European Sport Management Quarterly*.

Truyens, J. and De Bosscher, V. (2016), "Analyzing global sport systems with a mixed methods SPLISS model", *Sport in Society*.

Winand, M. and Anagnostopoulos, C. (2017), "Get ready to innovate! International", *Journal of Sport Policy and Politics*.

Zimbalist, A. (2015), *Circus Maximus: The Economic Gamble Behind Hosting the Olympics and the World Cup*, Brookings Institution Press.

References

Aleshin, K.N. (2020), "The role of sports marketing in the modern economy of sports", *Marketing v Rossii i za Rubezhom*, 3. (In Russ.)

Atamanchuk, M.A. (2022), "State regulation of sports activities in the Russian Federation", *Gosudarstvennaya Sluzhba*, 4. (In Russ.)

Akhmetzyanov, I.Sh. (2023), "Managing a football club in the context of digital transformation", *Biznes. Obrazovanie. Pravo*, 2. (In Russ.)

Barney, J.B. and Hesterly, W.S. (2021), *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson.

Bayle, E. and Madella, A. (2002), "Development of a taxonomy of performance", *European Journal of Sport Science*.

Belyaev, I.S. (2021), "Football club as an object of investment analysis", *Finansy i Kredit*, 12. (In Russ.)

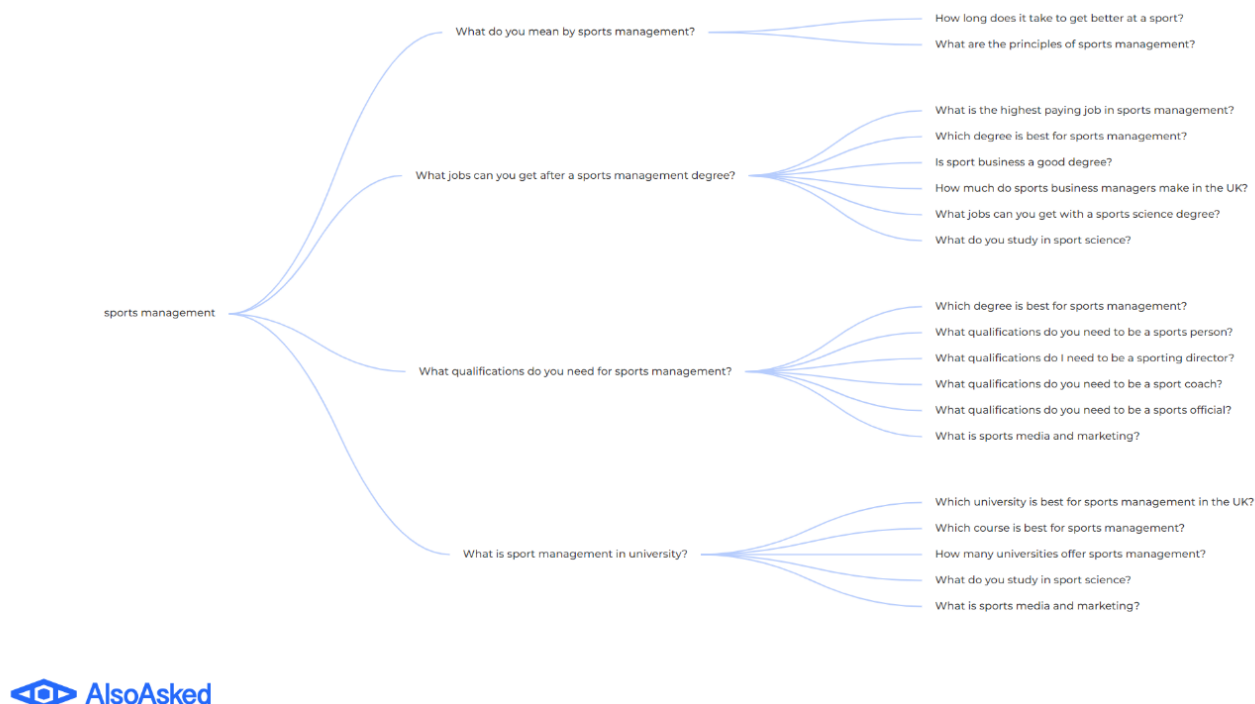
- Chernyshova, A.A. (2023), "Corporate social responsibility of football clubs: from theory to practice", *Obshchestvo i Ekonomika*, 8. (In Russ.)
- Dobson, S. and Goddard, J. (2011), *The Economics of Football*. Cambridge, University Press.
- Dyatel, E.V. and Kozlova, I.A. (2022), "Modern aspects of management in the sports industry", *Vestnik SPbGU. Ekonomika*, 1, pp.67-79. (In Russ.)
- Filatova, S.V. (2021), "Enhancing competitiveness of football clubs through brand development", *Sportivny Vestnik Povolzhya*, 2. (In Russ.)
- Girginov, V. (2008), *Management of Sports Development*, Routledge.
- Giulianotti, R. (2015), *Sport: A Critical Sociology*, Polity Press.
- Green, B.C. (2005), "Building sport programs to optimize athlete recruitment, retention, and transition", *Journal of Sport Management*.
- Grix, J. and Houlihan, B. (2014), "Sports mega-events as part of a nation's soft power strategy: Germany (2006) and the UK (2012)", *British Journal of Politics and International Relations*.
- Hoye, R., Nicholson, M. and Smith, A. (2018), *Sport Management: Principles and Applications*, Routledge.
- James, J.D. and Kolbe, R.H. (2002), *Marketing professional sports teams to Hispanic consumers: An exploratory study*, *Sport Marketing Quarterly*.
- Karasyov, V.A. and Egorov, M.V. (2023), "Analysis of publication activity in the field of sports and physical culture", *Nauka. Innovatsii. Obrazovanie*, 4, pp. 22-29. (In Russ.)
- Makarov, D.V. (2022), "Sports industry and digitalization: challenges and perspectives", *Ekonomika i Sport*, 4. (In Russ.)
- Manoli, A.E. (2022), *Sports Communication: A Multifaceted Approach*, Routledge.
- Mason, D.S. (1999), *Revenue generation in professional sport: the case of European football*, *European Sport Management Quarterly*.
- Minaev, P.R. (2022), "Transformation of football club business models in the digital age", *Ekonomika i Predprinimatelstvo*, 5. (In Russ.)
- Morozova, N.I. (2023), "Social effects of football events: approaches to evaluation", *Sport i Obshchestvo*, 2. (In Russ.)
- Nauright, J. (2017), *Global Games: Culture, Political Economy and Sport in the Globalized World of the 21st Century*, Routledge.
- Nauright, J. and Parrish, C. (2012), *Sports Around the World: History, Culture, and Practice*, ABC-CLIO.
- Pedersen, P.M. and Thibault, L. (2019), *Contemporary Sport Management*, Human Kinetics.
- Ratten, V. (2018), *Sport Entrepreneurship: Developing and Sustaining an Entrepreneurial Sports Culture*, Springer.
- Rogachyova, V.V. (2023), "Sustainable development of professional sport in Russia", *Vestnik Tomskogo Universiteta. Ekonomika*, 2. (In Russ.)
- Rowe, D. (2004), *Sport, Culture and the Media: The Unruly Trinity*, Open University Press.
- Savin, A.V. (2021), "Marketing strategies of football clubs: Russian and international experience", *Marketing i Logistika*, 5. (In Russ.)
- Shatokhin, V.N. (2022), "Financial stability of football clubs in a market economy", *Biznes v Zakone*, 3. (In Russ.)
- Shilbury, D. and Sotiriadou, P. (2019), *Sport Governance and Policy Development*, Routledge.
- Smith, A. and Stewart, B. (2021), *Introduction to Sport Marketing*. Routledge.
- Smith, A.C.T. (2020), *The Sport Business Future*, Palgrave Macmillan.
- Solovyov, A.P. (2022), "Branding of sports events: theory and practice", *Ekonomika i Upravlenie*, 6. (In Russ.)
- Storm, R.K. and Nielsen, K. (2012), "Soft budget constraints in professional football", *European Sport Management Quarterly*.
- Tarasov, I.S. (2021), "Sponsorship in football as a marketing communication tool", *Sovremennye Nauchnye Issledovaniya i Innovatsii*, 5. (In Russ.)
- Tikhomirova, I.S. (2023), "Digital technologies and development of fan experience in sport", *Tsifrovaya Ekonomika*, 1. (In Russ.)
- Truyens, J. and De Bosscher, V. (2016), "Analyzing global sport systems with a mixed methods SPLISS model", *Sport in Society*.
- Voronova, S.N. (2020), "Formation of a sports club brand: theoretical aspects", *Sport: Ekonomika, Pravo, Upravlenie*, 1. (In Russ.)

Winand, M. and Anagnostopoulos, C. (2017), "Get ready to innovate! International", *Journal of Sport Policy and Politics*.

Zimbalist, A. (2015), *Circus Maximus: The Economic Gamble Behind Hosting the Olympics and the World Cup*, Brookings Institution Press.

Zozul, N.I. (2018), "Sportivnyy Menedzhment: Teoriya i Praktika", ["Sports Management: Theory and Practice"], Moscow, Finansy i Statistika. (In Russ.)

Приложение 1



AlsoAsked

Рис. 9. Семантическое дерево пользовательского интереса по запросу «sport management» (платформа AlsoAsked)
Fig. 9. Semantic tree of user interest for the query "sport management" (AlsoAsked platform)

Приложение 2

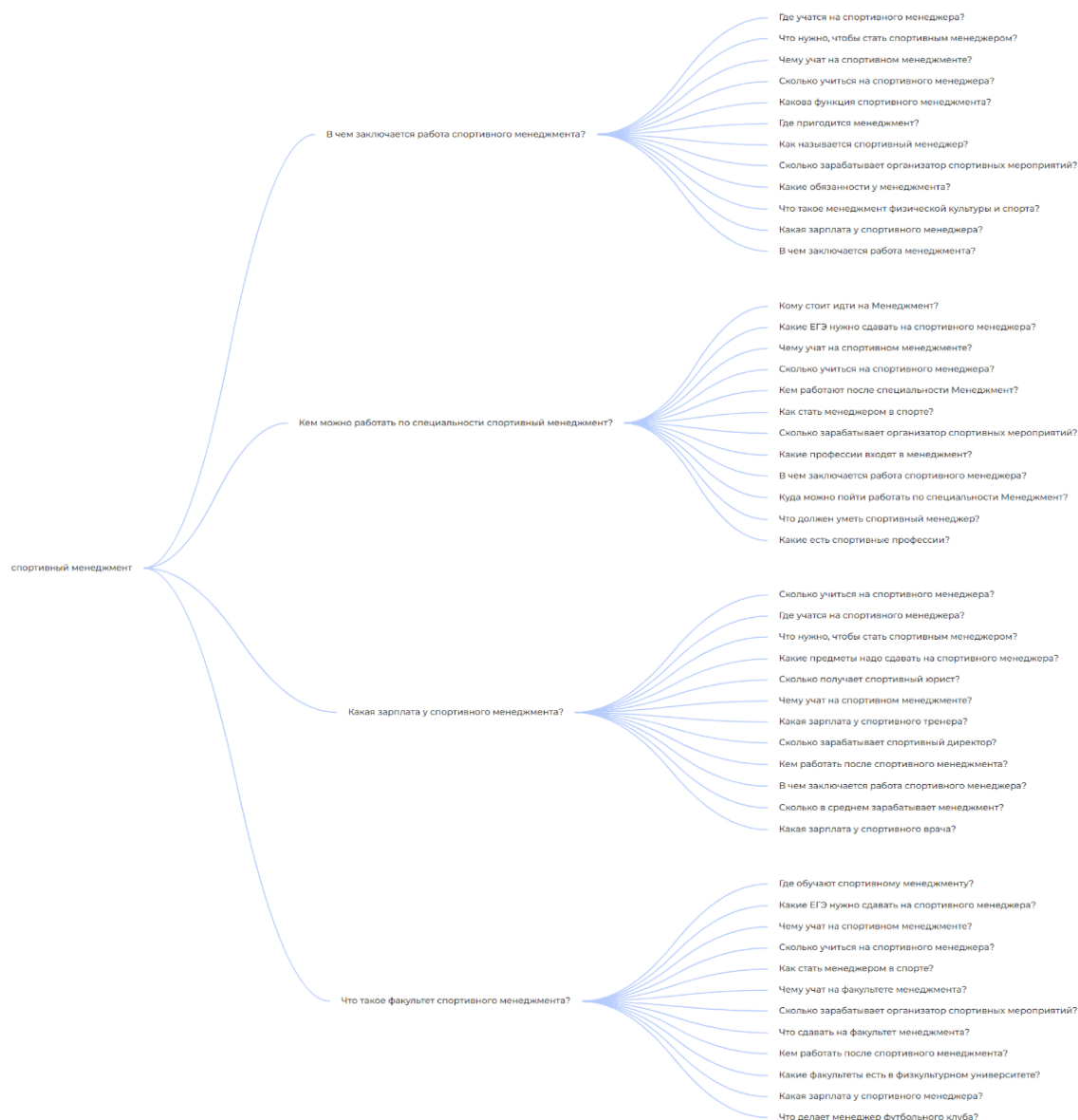


Рис. 10. Семантическая структура запросов пользователей по теме «Спортивный менеджмент» (русскоязычный сегмент, платформа AlsoAsked)
Fig. 10. Semantic structure of user queries on “Sport management” (Russian segment, AlsoAsked platform)

Приложение 3

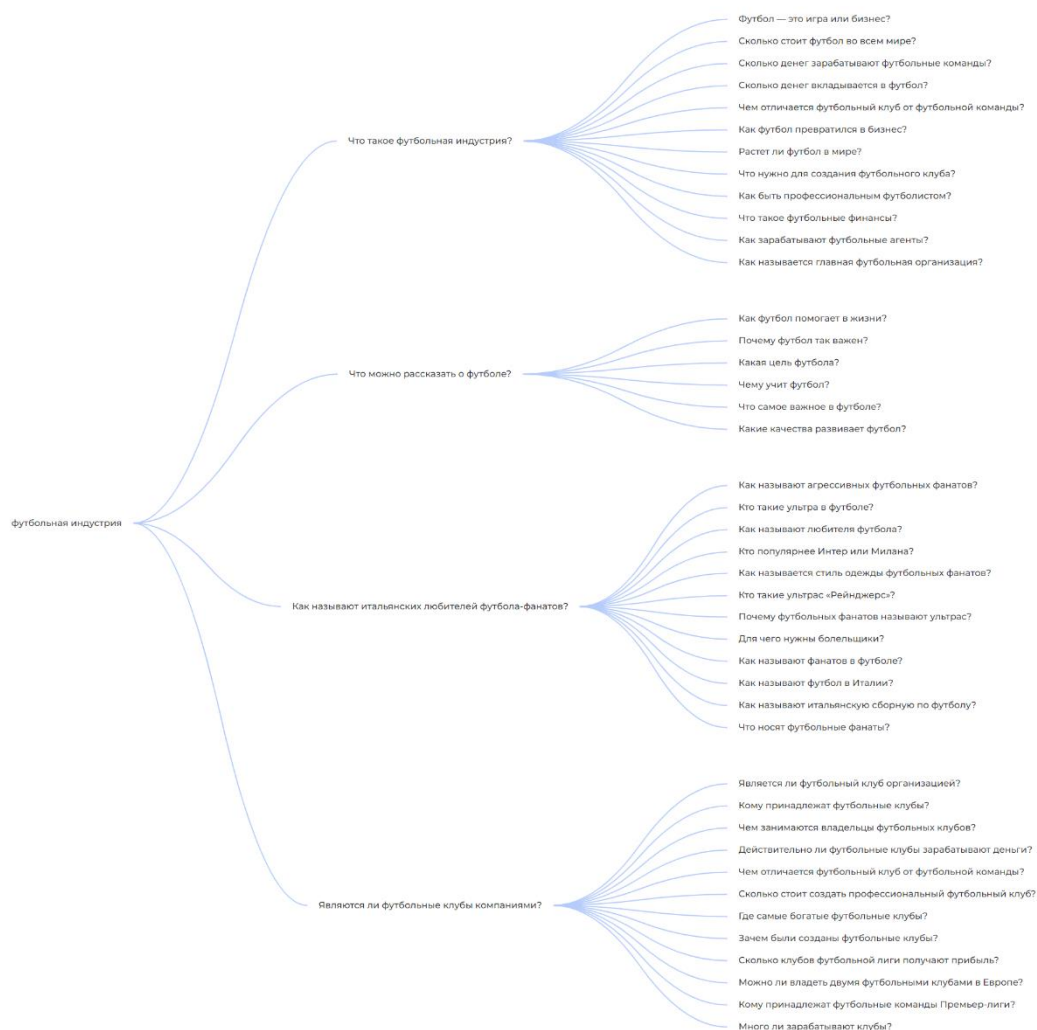


Рис. 11. Семантическая структура пользовательских запросов по теме «Футбольная индустрия» (русскоязычный сегмент, платформа AlsoAsked)
Fig. 11. Semantic structure of user queries on “Football industry” (Russian segment, AlsoAsked platform)

Данные об авторе

Соболев Владимир Сергеевич, аспирант, кафедра менеджмента спорта и активного досуга

Information about the author

Vladimir S. Sobolev, Postgraduate Student, Department of Sports and Leisure Management

Обзор
Review

УДК 339.138

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-3

Стеблякова Л.П.¹
Зубкова О.А.²
Думанова А.М.³

**Особенности продвижения высокотехнологичной продукции
на B2B-рынке**

¹ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
Рязанский проспект, 99 Москва 109542, Россия

²АО «Научно-производственное объединение «Орион»
ул. Косинская, 9, Москва 111538, Россия

³ООО «АртСервис-Дизайн»,
ул. Зорге, 15, Москва 125252, Россия

¹*e-mail: Larissastkaz@mail.ru*

²*e-mail: ZubkovaOlga.A@yandex.ru*

³*e-mail: dumanovaanastasiya@gmail.com*

¹ORCID 0000-0001-6074-5192

³ORCID 0009-0008-9608-5024

*Статья поступила 21 марта 2025 г.; принята 15 апреля 2025 г.;
опубликована 30 июня 2025 г.*

Аннотация: Сектор высокотехнологичных отраслей экономики, обеспечивающий научно-технический прогресс, имеет наибольший потенциал развития и инвестиционную привлекательность. Экономическая выгода от использования высокотехнологичной продукции связана с существенным снижением стоимости ее владения, а также сравнительной экономией затрат вследствие ее использования. Высокотехнологичная продукция отличается уникальностью, высоким уровнем сложности производства и эксплуатации, а также значительными конкурентными преимуществами. Целью исследования является выявление особенностей продвижения высокотехнологичной продукции на B2B-рынке и определение наиболее эффективных его видов. В работах отечественных и зарубежных авторов нашли отражение вопросы стратегического, промышленного маркетинга, маркетинга результатов интеллектуальной деятельности, некоторые вопросы продвижения высокотехнологичной продукции. В настоящем исследовании рассмотрены характерные особенности высокотехнологичной продукции и подходы к ее классификации, выявлены особенности рынка B2B, а также общие черты и отличия маркетинговых инструментов, применяемых на различных типах рынков. Выявлены основные факторы стратегии продвижения высокотехнологичной продукции на B2B-рынке в зависимости от этапа продвижения, особенности спроса и причины, их вызывающие. Разработаны подходы к продвижению высокотехнологичной продукции, учитывающие факторы и особенности каждого этапа продвижения, предложены инструменты продвижения, являющиеся более эффективными на рынке B2B именно в отно-

шении высокотехнологичной продукции. Акцентируется внимание на выставочной деятельности, занимающей важное место в продвижении высокотехнологичной продукции на B2B-рынке; рассмотрены новые маркетинговые решения, открывающие перспективы для заключения сделок. Предложены основные инструменты интернет-маркетинга, которые также должны быть адаптированы к особенностям продукта и рынка.

Ключевые слова: высокотехнологическая продукция; B2B-рынок; продвижение; выставочная деятельность; интернет-маркетинг

Для цитирования: Стеблякова Л.П., Зубкова О.А., Думанова А.М. Особенности продвижения высокотехнологичной продукции на B2B-рынке // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 2. С. 36-45. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-3

UDC 339.138

Larissa P. Steblyakova¹
Olga A. Zubkova²
Anastasia M. Dumanova³

**Features of the promotion of high-tech products
in the B2B market**

¹State University of Management,
99 Ryazansky Ave., Moscow 109542, Russia

²Orion Scientific and Production Association,
9 Kosinskaya St., Moscow 111538, Russia

³ArtService-Design,
15 Sorge St., Moscow 125252, Russia

¹e-mail: Larissastkaz@mail.ru

²e-mail: ZubkovaOlga.A@yandex.ru

³e-mail: dumanovaanastasiya@gmail.com

¹ORCID 0000-0001-6074-5192

³ORCID 0009-0008-9608-5024

Abstract. High-tech sectors of the economy that ensure scientific and technological progress have the greatest development potential and investment attractiveness. The economic benefits of using high-tech products are associated with a significant reduction in the cost of ownership, as well as comparative cost savings due to their use. High-tech products are distinguished by their uniqueness, high level of complexity of production and operation, as well as significant competitive advantages. The purpose of the study is to identify the features of promoting high-tech products in the B2B market and identify the most effective types of it. The works of domestic and foreign authors reflect issues of strategic, industrial marketing, marketing of intellectual property results, and some issues of promoting high-tech products. This study examines the characteristic features of high-tech products and approaches to their classification, identifies the features of the B2B market, as well as the common features and differences of marketing tools used in various types of markets. The main factors of the strategy of promoting high-tech products in the B2B market are revealed, depending on the stage of promotion, the specifics of demand and the reasons causing them. Approaches to the promotion of high-tech products have been developed, con-

sidering the factors and features of each stage of promotion, and promotion tools have been proposed that are more effective in the B2B market specifically in relation to high-tech products. Attention is focused on exhibition activities, which occupy an important place in the promotion of high-tech products in the B2B market; new marketing solutions that open up prospects for concluding deals are considered. The basic Internet marketing tools are proposed, which should also be adapted to the specifics of the product and the market.

Keywords: high-tech products; B2B market; promotion; exhibition activities; internet marketing

For citation: Steblyakova, L.P., Zubkova, O.A., Dumanova, A.M. (2025), "Features of the promotion of high-tech products in the B2B market", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (2), pp. 36-45. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-3

Введение (Introduction). Известно, что переход к активному применению высокотехнологичной продукции характеризует современный этап научно-технического прогресса и обеспечивает развитие мировой экономической системы, а также становление постиндустриального общества.

Высокотехнологичные отрасли – это отрасли, отличающиеся высоким уровнем затрат на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, а также характеризующиеся высокой инновационной активностью участников рынка.

Можно выделить несколько подходов к классификации высокотехнологичных отраслей. Например, в классификации ОЭСР в зависимости от соотношения затрат на НИОКР и созданной добавленной стоимости выделяют высокотехнологичные, среднетехнологичные высокого уровня, среднетехнологичные низкого уровня и низкотехнологичные отрасли (Национальный доклад, 2020; Приказ Росстата, 2017).

Именно сектор высоких технологий имеет наибольший потенциал развития и именно к данному сектору проявляют наибольший интерес венчурные компании, готовые делать рискованные вложения и ожидающие получить повышенную прибыль.

Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 17 февраля 2020 г. № 521 «Об утверждении критериев отнесения товаров, ра-

бот и услуг к инновационной продукции и (или) высокотехнологичной продукции для целей формирования плана закупки такой продукции...» определяет особенное условие для отнесения товаров к высокотехнологичным: неотъемлемой составляющей является внедрение сложных передовых технологий в производстве, а точнее:

1. Технологии должны соответствовать ключевым направлениям прогресса в области науки, технологии и техники;
2. Отличительной чертой являются высокие наукоёмкие расходы по отрасли;
3. Процессы производства осуществляются с использованием новейших технологических решений, оборудования и процессов;
4. В работе задействованы специалисты высшей категории квалификации.

К тому же, важным показателем признания продукции высокотехнологичной является её экономическая выгода:

- ожидаемая стоимость владения (включая покупку и эксплуатацию) существенно снижается по сравнению с предыдущими аналогами на предстоящий срок;
- сравнительная экономия общих затрат как результат использования данной продукции по сравнению с ситуацией, когда данная продукция не используется.

Высокотехнологичная продукция связана с научными исследованиями и, как следствие, значительным объемом инве-

стиций в их проведение. Она отличается уникальностью (это либо радикальные инновации, либо в высокой степени модернизированные версии имеющегося на рынке продукта). Также можно отметить высокий уровень сложности производства и эксплуатации продукта. Особенностью таких товаров является длительный срок службы (несколько лет), что является значимым конкурентным преимуществом (Приказ Министерства промышленности и торговли РФ, 2020).

Цель исследования (The aim of the work) – изучение особенностей продвижения высокотехнологичной продукции на B2B рынке; выявление и анализ факторов, которые следует учитывать при продвижении данной продукции на B2B рынке; исследование особенностей формирования спроса на высокотехнологичную продукцию; определение наиболее эффективных видов продвижения продукции.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Исследование базируется на работах зарубежных и отечественных авторов. Так, вопросы стратегического маркетинга нашли отражение в работах Ламбена Ж.Ж. (Ламбен, 2009), Наумова В.Н. (Наумов, 2024), Ребровой Н.П. (Реброва, 2025) и других. Вопросам промышленного маркетинга, в том числе связанного с продвижением высокотехнологичной продукции, уделено внимание Уэбстером Ф. (Уэбстер, 2005), Богдановой М.В., Богдановой В.Г. (Богданова, 2024), Клищенко В. (Клищенко, 2023). Маркетинг результатов интеллектуальной деятельности нашел отражение в трудах Богдановой М.В. (Богданова, 2020), Богдановой М.А., Паршинцева А.А. (Богданова, Паршинцев, 2021). Отдельные вопросы продвижения высокотехнологичной продукции затронуты в работах Клинова В.Г. (Клинов, 2006), Лоховининой Е.С. (Лоховинина, 2009), Швецова С.А., Егорушкиной Т.Н., Калиниченко М.П. (Швецов и др., 2022), Дербина И.В. (Дербин, 2021), Семьяновой О.Ю. (Семьянова, 2008). При этом наблюдается недостаток системных

исследований особенностей продвижения высокотехнологичной продукции на рынке B2B.

При проведении данного исследования были использованы методы анализа научной литературы, сравнительный и системный анализ.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Для B2B-площадки характерна борьба между производителями – каждый стремится предложить лучшие условия для профессионалов – ключевых покупателей. В основе этой стратегии лежит привлечение специализированных клиентов за счет гибкой системы скидок и указания оптовых цен в каталогах.

B2B ассоциируется прежде всего с обеспечением крупного бизнеса: это пространство для деятельности производственных и консалтинговых компаний, аудиторских фирм, поставщиков офисной техники и др. Здесь важность имеет не только продукт, но и комплексное обслуживание.

На современной арене наблюдается интеграция B2B с B2C: одни и те же товары могут одновременно адресоваться как частным лицам (например, клининговые услуги), так и корпоративному сектору. Это создает уникальные сценарии взаимодействия.

Различия между сегментами:

B2C: импульсивные покупки для удовольствий. В отличие от B2B, здесь клиенты руководствуются эмоциями и стремлением к социальному статусу. Покупательские решения часто основываются на имидже товара; цена уходит на второй план при высоком престиже;

B2G: государственные заказы в центре внимания. Взаимоотношения между частным бизнесом и государством определяются госзаказами, где ключевыми факторами становятся репутация компании, её опыт работы с крупными проектами инфраструктуры или промышленного оборудования. Реклама здесь не столь значима;

B2B: между личным выбором и государственным заказом. Этот сегмент объединяет активную рекламную стратегию (как в B2C) с удаленным конечным потребителем, с прямым маркетингом, что схоже с особенностями работы на рынке B2G. Здесь важны как привлечение клиентов через маркетинговые инструменты, так и долгосрочные партнёрские отношения без непосредственного взаимодействия с конечными пользователями продукции или услуг (Рынок b2b, 2024).

При составлении стратегии продвижения высокотехнологичной продукции на B2B-рынке следует учитывать следующие факторы:

1. На начальном этапе продвижения может быть уже сформированная клиентская база. В этом случае проводится сегментация базы: она делится по географическому признаку, предпочтениям товаров и услуг, ценовым диапазонам, объёмам закупок и степени лояльности клиентов. Такой подход не случайный – это ключ к разработке индивидуальных маркетинговых стратегий для каждой группы потребителей с целью оптимизации ресурсов на наиболее перспективные сегменты;

2. Для успешного продвижения критически важно провести всестороннее исследование основной целевой аудитории, включая создание подробных аватаров заказчиков. Это предполагает не только понимание их текущих потребностей и мотиваций, но и тщательный анализ негативного опыта взаимодействия с предыдущими поставщиками – отсюда выявляются причины отказа, которые затем минимизируют для повышения общей эффективности работы;

3. Разработка CJM (карты путешествия клиента) становится неотъемлемой частью процесса продвижения и осуществляется специалистами в области маркетинга. Процесс включает детальное выделение всех этапов взаимодействия, выявление конкретных потребностей на каждом из них и их чёткое удовлетворение соответствующими предложениями. Это

напрямую способствует формированию оптимальных воронок продаж;

4. Анализ успешной деятельности конкурентов является неотложным шагом: необходимо тщательно проанализировать как сильные стороны, так и слабые места их аналогичных продуктов, а также изучить стратегии продвижения на рынке. Это позволяет избежать повторения ошибок и выделиться среди конкурентов. Стоит также отметить, что данный этап является трудоёмким при узконаправленном рынке, где в некоторых случаях может присутствовать олигополия, государственная тайна и другое;

5. Выявленные недостатки в продуктах, а также проблемы маркетинговой стратегии требуют безотлагательного устранения – это залог повышения конкурентоспособности и улучшения восприятия бренда на рынке;

6. Для B2B-продвижения проводится комплексный анализ различных цифровых платформ с целью определения наиболее продуктивных каналов для рекламной кампании. Приоритеты ставятся на те площадки, где сосредоточена основная целевая аудитория, способная адекватно оценить уникальные преимущества предложения и проявить активный интерес к товару.

7. Ключевым элементом успешной B2B-стратегии является создание мощного уникального торгового предложения (УТП). Его формирование подразумевает не просто перечисление достоинств: необходимо убедительно подтверждать высокую конкурентоспособность, демонстрируя явное превосходство продукта над аналогами даже при более высокой цене. УТП должно стать весомым аргументом в пользу выбора компании;

8. После тщательного планирования и разработки комплексной маркетинговой стратегии B2B-сегмента начинается активная фаза реализации рекламных кампаний, основанных на глубоком анализе рынка. Ведётся многоплановая персонализированная реклама с использованием всех со-

бранных данных о целевой аудитории и конкурентном окружении. В процессе работы стратегия может корректироваться в зависимости от реакции клиентов. Это является естественным процессом адаптации к меняющимся условиям рынка;

9. Особое внимание при B2B-продвижении уделяется системному подходу, где качество и результативность определяются не только эффективностью отдельных каналов, но и их интеграцией в единую стратегию. Рациональное распределение рекламного бюджета предполагает активное использование разнообразных онлайн-платформ: от социальных сетей до специализированных профессиональных ресурсов. Комплексный подход обеспечивает максимальный охват аудитории, где каждый канал вносит свой вклад и работает как часть единой системы привлечения клиентов (Особенности продвижения на рынке B2B, 2024).

Предприятия, формируя спрос на высокотехнологический товар, сталкиваются с некоторыми особенностями, такими как:

1. Рынок для высокотехнологического продукта характеризуется узкой целевой аудиторией из-за недостаточной информированности предприятий отраслевого комплекса на сбытовых направлениях и ограниченного круга потребителей, состоящего в основном из специализированных отраслей или крупных институциональных заказчиков;

2. Высокая стоимость продукта обусловлена:

а) уникальными свойствами продукции, благодаря усложнению и инновациям;

б) длительным периодом разработки, включая дорогостоящие испытания и правовую защиту, что увеличивает себестоимость;

с) инвестиционным характером продукта с долговременными преимуществами для клиентов;

3. Сложность заключения контрактов на поставку продукта включает следующие риски:

а) общие экономические факторы (нестабильность рынка, инфляция);

б) функциональные и технические риски: несоответствие ожиданиям по характеристикам продукции или отдельных компонентов;

с) финансовые риски: колебания валютных курсов, инвестиционные ошибки;

д) временной риск: необходимость убедить клиента в долгосрочной надежности и стабильности качества товара.

Сложность высокотехнологического продукта увеличивает длительность процесса подготовки к сделке, поскольку высокий уровень рисков предусматривает более тщательное согласование условий контракта.

Необходимо иметь в виду, что, как правило, реклама в классических СМИ не обеспечит должной эффективности, т.к. не дойдет до целевой аудитории. Более эффективными инструментами продвижения могут оказаться:

1. Прямой маркетинг, осуществляемый через:

а) специализированную рекламу;

б) выставочную деятельность (специальные выставки и экспозиции);

2. Интернет-маркетинг, включающий:

а) контент-маркетинг (предусматривающий создание специализированного контента);

б) оптимизацию корпоративных сайтов для целевой аудитории;

с) ведение блогов и экспертной деятельности в отрасли;

д) проведение вебинаров, семинаров;

3. Специализированные печатные издания:

а) отраслевые журналы (целенаправленная информация для узких специалистов). Стоит подчеркнуть, что продвижение осуществляется опосредованно через описание продуктовых инноваций, научно-технических достижений;

б) каталоги продукции с подробным описанием и акцентом на уникальные характеристики;

с) рекламные проспекты, направленные на заинтересованных клиентов;

4. Распространение рекламной информации через:

а) специализированные каталоги;

б) целевые рассылки (E-mail-маркетинг);

с) участие в профессиональных мероприятиях и конференциях.

Немного шире рассмотрим выставочную деятельность. Она занимает важное место в продвижении высокотехнологичной продукции на B2B-рынке и имеет следующие особенности:

1. Эффективная демонстрация инновационной продукции, включая:

а) физические образцы или макеты;

б) технические характеристики в сравнении с аналогами конкурентов;

2. Прямой контакт с заинтересованной аудиторией (потенциальными клиентами с правом принятия решений):

а) установление делового взаимодействия;

б) оценка реальных потребностей и возможностей покупателей;

3. Прямые встречи, переговоры:

а) для заключения контрактов на поставки высокотехнологичной продукции;

б) сбора информации о предпочтениях клиентов, их требованиях к продукции;

с) оценка платежеспособности и готовности к инвестициям;

4. Формирование имиджа через участие в выставках:

а) подчеркивает инновационный статус предприятия;

б) повышает доверие со стороны клиентов, партнеров;

5. Освещение мероприятий в СМИ:

а) увеличивает видимость и узнаваемость продукции на рынке;

б) способствует формированию положительного имиджа компании как лидера в отрасли;

6. Возможность установления новых партнерских связей:

а) с поставщиками компонентов и технологий;

б) с дистрибьюторами для расширения географии сбыта;

7. Анализ рынка на месте, сбор обратной связи от специалистов;

8. Планирование участия:

а) выбор наиболее подходящих выставок;

б) разработка экспозиции и презентационных материалов;

9. Подготовка персонала к активному взаимодействию с посетителями.

Выставочная деятельность для продвижения продукта становится ключевым инструментом, обеспечивающим не только демонстрацию продукта, но и создание условий для успешного заключения контрактов, укрепления репутации предприятия на рынке (Швецов, Калиниченко, Егорушкина, 2022).

В современном интернет-пространстве, характеризующемся многообразием функций, свободным доступом к информации, оперативностью передачи данных и их быстрым восприятием пользователями, переосмысливаются стратегии продвижения высокотехнологичной продукции, вырабатываются новые маркетинговые решения, открывающие перспективы для осуществления сделок и финансовых операций.

Интернет-маркетингом является разновидность маркетинга, производимая в интернет-сети (Чепурнова, 2024).

На практике ключевым элементом интернет-маркетинга продукции выступает веб-сайт. Он превосходит другие инструменты по своей значимости, поскольку:

а) представляет наиболее полное и структурированное представление о производителе и характеристиках выпускаемой продукции;

б) расширяет каналы взаимодействия с клиентами, автоматизируя многие процессы коммуникации.

Однако для успешного применения сайта необходимы:

- создание контента, который в детализированной форме (назначение, технические параметры, свойства) информирует о продукте;

- оптимальная организация информации с акцентом на убедительность и привлекательность предложений для потенциальных покупателей;

- функционирование сайта как мостика между первичным интересом к продукту и его приобретением, стимулирующего целевые действия клиентов;

- обеспечение подробной информационной поддержки при принятии решений о закупке.

Другими же инструментами интернет-маркетинга являются:

1. Таргетированная реклама – показ рекламных сообщений аудиториям с установленным интересом к продуктам или услугам – оптимизирует расходы на маркетинг. При грамотном таргетировании исключается неэффективное обращение к потенциально «не теплым» клиентам, что существенно снижает издержки;

2. Персонализированные e-mail-кампании. Рассылая релевантную и привлекательную информацию подписантам, компании укрепляют брендовые связи, стимулируют к покупкам. Возможность создания индивидуальных серий писем для разных групп пользователей способствует целенаправленным продажам;

3. Социальное взаимодействие в бизнесе. Сетевая активность охватывает не только конечных потребителей: ключевые решения принимаются с использованием социальных платформ. Развитые корпоративные профили с актуальными данными и привлекательным контентом служат дополнительным каналом взаимодействия. Социальные сети также незаменимы в поиске профессиональных кадров, а LinkedIn заслуживает особое внимание как международная площадка для нетворкинга, партнерских связей и повышения узнаваемости бренда;

4. Целевые публикации на специализированных ресурсах – аналогичны рекламе в СМИ, но с более точным контролем результативности. Встроенные UTM-метки позволяют детально отслеживать каждый клик и значимые действия (заказы, обра-

щения), обеспечивая прозрачную аналитику эффективности размещений (Продвижение и реклама в B2B, 2024).

Заключение (Conclusions). Таким образом, для оптимального продвижения высокотехнологичного продукта на B2B-рынке необходимо интегрированное использование как онлайн-, так и офлайн-технологий, обеспечивающих комплексную эффективность (коммуникационную, экономическую, психологическую). Предприятиям следует активно развивать разнообразие маркетинговых мероприятий с акцентом на те области применения продукта, где наиболее высокий потенциал и потребности рынка.

Современные подходы к продвижению высокотехнологического продукта на B2B-рынке требуют комплексного подхода в выставочной деятельности и интернет-маркетинге, сосредоточенном на создании убедительного цифрового образа предприятия и его товаров.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: authors have no conflict of interests to declare.

Список литературы

Богданова М.В. Маркетинг результатов интеллектуальной деятельности: монография. М.: «КДУ», «Добросвет», 2020. – 129 с.

Богданова М.В., Богданова В.Г. Роль промышленного маркетинга в продвижении высокотехнологичной продукции // Управленческий учет. 2024. № 1. С. 49-54.

Богданова М.В., Паршинцев А.А. Методика управления интеллектуальным капиталом в высокотехнологичных проектно-ориентированных компаниях // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. 2021. № 2. С. 67-76.

Дербин И.В. Особенности маркетинговых стратегий на высокотехнологичных рынках // Актуальные исследования. 2021. № 20 (47). С. 51–53.

Клинов В.Г. Мировой рынок высокотехнологичной продукции / В. Г. Клинов. М.: Экономика, 2006. - 200 с.

Клищенко В. Промышленный маркетинг. Как продать дорого...? Екатеринбург: изд-во Ridero, 2023. – 222 с.

Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. СПб: Питер, 2009. – 589 с.

Лоховина Е.С. Особенности маркетинга высокотехнологичной продукции на мировом рынке // ТДР. 2009. № 11. С. 114-115.

Наумов В.Н. Стратегический маркетинг. ИНФРА-М, 2024. – 356 с.

Национальный доклад «Высокотехнологичный бизнес в регионах России». 2020 / под ред. С.П. Земцова. М.: РАНХиГС, АИРР, 2020. – 100 с.

Об утверждении критериев отнесения товаров, работ и услуг к инновационной продукции и (или) высокотехнологичной продукции для целей формирования плана закупки такой продукции по отраслям, относящимся к установленной сфере деятельности Министерства промышленности и торговли Российской Федерации: Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 17 февраля 2020 г. № 521.

Особенности продвижения на рынке B2B: специфика, ключевые факторы. Advertopro. 2024. URL: <https://www.advertpro.ru/blog/osobennosti-prodvizheniya-na-rynke-v2v-spetsifika-klyuchevye-factory/> (дата обращения: 13 March 2025).

Приказ Росстата от 15.12.2017 № 832 «Об утверждении Методики расчета показателей «Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте». URL: http://www.gks.ru/metod/metodika_832.pdf (дата обращения: 10.03.2025).

Продвижение и реклама в B2B: как продвигать продукт в сфере B2B. 2024. URL: <https://www.mtt.ru/support/blog/prodvizhenie-i-reklama-v-b2b-kak-prodvigat-produkt-v-sfere-b2b/> (дата обращения: 13.03.2025).

Реброва Н.П. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2025. – 186 с.

Рынок b2b. «ЭКСПОЦЕНТР», российская выставочная компания. 2024. URL: <https://www.expocentr.ru/ru/articles-of-exhibitions/17032/> (дата обращения: 16.03.2025).

Семьянова О.Ю. Маркетинговые стратегии продвижения высокотехнологичных товаров на рынок: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2008.

Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга. М.: Издательский дом Гребенникова, 2005. – 416 с.

Чепурнова Д. Что такое интернет-маркетинг, зачем он нужен бизнесу и сколько на нём можно заработать. 2023. URL: <https://skillbox.ru/media/marketing/что-такое-интернетмаркетинг-зачем-он-нужен-бизнесу-i-skolko-na-nyem-mozhno-zarabotat/> (дата обращения: 12.03.2025).

Швецов С.А., Егорушкина Т.Н., Калинин М.П. Продвижение высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения оборонно-промышленного комплекса России: проблемы, эффективность и перспективы // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2022. № 1. С. 159–171.

References

Bogdanova, M.V. (2020), *Marketing rezultatov intellektualnoy deyatel'nosti*, [Marketing of intellectual activity results], monografiya, M., «KDU», «Dobrosvet», 129 p.

Bogdanova, M.V. and Bogdanova, V.G. (2024), "Rol promyshlennogo marketinga v prodvizhenii vysokotekhnologichnoy produktsii" [The role of industrial marketing in the promotion of high-tech products], *Upravlencheskiy uchët*, 1, pp. 49-54.

Bogdanova, M.V. and Parshintsev, A.A. (2021), "Metodika upravleniya intellektualnym kapitalom v vysokotekhnologichnykh proektno-orientirovannykh kompaniyah" [The methodology of intellectual capital management in high-tech project-oriented companies], *Nauchnoe obozrenie, Seriya 1, Ekonomika i pravo*, 2, pp. 67-76.

Chepurnova, D. (2023), *Chto takoe internet-marketing, zachem on nuzhen biznesu i skolko na nyom mozhno zarabotat* [What is Internet marketing, why does a business need it, and how much can it earn?], [Online], available at: <https://skillbox.ru/media/marketing/что-такое-интернетмаркетинг-зачем-он-нужен-бизнесу-i-skolko-na-nyem-mozhno-zarabotat/> (Accessed 12 March 2025).

Derbin, I.V. (2021), "Osobennosti marketingovyh strategiy na vysokotekhnologichnyh rynkah" [Features of marketing strategies in high-tech markets], *Aktualnye issledovaniya*, 20 (47), pp. 51-53.

Klinov, V.G. (2006), *Mirovoy rynek vysokotekhnologichnoy produktsii* [The global market of high-tech products], M., Ekonomika, 200 p.

Klishhenko, V. (2023), *Promyshlenny marketing. Kak prodat dorogo...?* [Industrial marketing. How to sell expensive...?], Yekaterinburg, izd-vo Ridero, 222 p.

Lamben, Zh.Zh. (2009), *Strategicheskiy marketing* [Strategic marketing], SPb., Piter, 589 p.

Lohovinina, E.S. (2009), *Osobennosti marketinga vysokotekhnologichnoy produktsii na mirovom rynke* [Features of marketing high-tech products on the global market], *TDR*, 11, pp. 114-115.

Naumov, V.N. (2024), *Strategicheskiy marketing* [Strategic marketing], INFRA-M, 356 p.

Natsionalny doklad "Vysokotekhnologichny biznes v regionah Rossii" [High-tech business in Russian regions], (2020), pod red. S.P. Zemcova, M., RANHiGS, AIRR, 100 p.

Ob utverzhdenii kriteriev otneseniya tovarov, rabot i uslug k innovatsionnoy produktsii i (ili) vysokotekhnologichnoy produktsii dlya tseley formirovaniya plana zakupki takoy produktsii po otraslyam, otnosyashhimsya k ustanovlennoy sfere deyatel'nosti Ministerstva promyshlennosti i torgovli Rossiyskoy Federatsii, Prikaz Ministerstva promyshlennosti i torgovli Rossiyskoy Federatsii ot 17 fevralya 2020 g. N 521.

Osobennosti prodvizheniya na rynke B2B: spetsifika, klyuchevye factory [Features of B2B market promotion: specifics, key factors], (2024), *Advertpro*, [Online], available at: <https://www.advertpro.ru/blog/osobennosti-prodvizheniya-na-rynke-v2v-spetsifika-klyuchevye-factory/> (Accessed 13 March 2025).

Prikaz Rosstat ot 15.12.2017 № 832 "Ob utverzhdenii Metodiki rascheta pokazateley "Dolya produktsii vysokotekhnologichnyh i naukoemkih otrasley v valovom vnutrennem produkte" [On approval of the Methodology for calculating the indicators "The share of high-tech and knowledge-intensive industries in the gross domestic product] [Online], available at: http://www.gks.ru/metod/metodika_832.pdf (Accessed 13 March 2025).

Prodvizhenie i reklama v B2B: kak prodvigat produkt v sfere B2B [B2B Promotion and Advertising: how to promote a B2B product] (2024) [Online], available at: <https://www.mtt.ru/support/blog/prodvizhenie-i-reklama-v-b2b-kak-prodvigat-produkt-v-sfere-b2b/> (Accessed 13 March 2025).

Rebrova, N.P. (2025), *Strategicheskiy marketing: uchebnik i praktikum dlya vuzov* [Strategic Marketing: textbook and workshop for universities], M., Izdatelstvo Jurajt, 186 p.

Rynek b2b (2024), "EKSPOCENTR", Rossiyskaya vystavochnaya kompaniya, [Online], available at: <https://www.expocentr.ru/ru/articles-of-exhibitions/17032/> (Accessed 16 March 2025).

Semyanova, O.Ju. (2008), *Marketingovye strategii prodvizheniya vysokotekhnologichnyh tovarov na rynek* [Marketing strategies for promoting high-tech products to the market], avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk, SPb.

Shvetsov, S.A., Egorushkina, T.N. and Kalinichenko, M.P. (2022), "Prodvizhenie vysokotekhnologichnoy produktsii grazhdanskogo i dvoynogo naznacheniya oboronno-promyshlennogo kompleksa Rossii: problemy, effektivnost i perspektivy" [Promotion of high-tech civilian and dual-use products of the Russian military-industrial complex: problems, efficiency and prospects], *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova*, 1, pp. 159-171.

Webster, F. (2005), *Osnovy promyshlennogo marketinga* [Fundamentals of industrial marketing], M., Izdatelskiy dom Grebennikova, 416 p.

Данные об авторах

Стеблякова Лариса Петровна, доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга услуг и бренд-менеджмента

Зубкова Ольга Антоновна, стажёр

Думанова Анастасия Михайловна, маркетолог

Information about the authors

Larissa P. Steblyakova, Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of Marketing of Services and Brand Management

Olga A. Zubkova, Intern

Anastasia M. Dumanova, Marketer

Обзор
Review

УДК 339.138

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-4

Филипцов М. В.¹
Суворова Т. В.²

Стратегия продвижения бренда в культурной сфере
через контент-маркетинг

Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Ленинградский проспект, 80, корпус Г, Москва 125190, Россия

¹e-mail: mfiliptsov@bk.ru

²e-mail: suvori.suvorova@yandex.ru

¹ORCID 0009-0009-4999-5110

²ORCID 0000-0002-1844-1678

Статья поступила 23 марта 2025 г.; принята 02. мая 2025 г.;
опубликована 30 июня 2025 г.

Аннотация. В настоящее время в сфере культуры независимо от форм функционирования музеев и выставочных центров злободневными стали вопросы адаптивного продвижения брендов через такой формат, как контент-маркетинг. Контент-маркетинг уместнее использовать в Интернет-среде. В то же время вопросы выбора стратегии продвижения для сферы культуры актуальны по причине высокой конкуренции на данном рынке услуг, повышения притока туристов в Россию и активного развития внутреннего туризма, предполагающего знакомство с культурными ценностями нашей страны. Проблемой является неготовность государственных и частных музеев и выставочных центров к использованию стратегии продвижения именно через такой формат. Целью работы стало выявление значимости использования контент-маркетинга при продвижении «культурных» брендов для выстраивания успешных коммуникаций с аудиторией. Методологической базой исследования выступил анализ проектов в сфере культуры на предмет использования контент-маркетинга. В работе мы сравнили точки зрения ученых и практиков по данной проблематике, обобщили выводы по рассмотренным в зарубежной и российской практике музейным проектам и сделали выводы. Были даны определения контент-маркетинга и сторителлинга; обозначены принципы эффективного сторителлинга; рассмотрены проекты в культурной сфере, где успешно используется контент-маркетинг; выявлена роль пользовательского контента для создания эмоциональной доверительной связи с пользователями; также в работе уделено внимание возможным рискам при использовании контент-маркетинга в продвижении музеев; обобщены возможные формы применения пользовательского контента в индустрии культуры. В работе было обосновано, что контент-маркетинг может активно использоваться в стратегии продвижении брендов для усиления роли и ценности брендов. Новизна исследования состоит в разработке комплексного подхода, объединяющего кроме других методов продвижения бренда в сфере культуры, использование в совокупности сторителлинга и пользовательского контента для усиления ценности бренда для аудитории.

Ключевые слова: стратегия продвижения; ценность бренда; целевая аудитория; контент-маркетинг; сторителлинг; культурная сфера; пользовательский контент; Интернет

Для цитирования: Филиппов М.В., Суворова Т.В. Стратегия продвижения бренда в культурной сфере через контент-маркетинг // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 2. С. 46-55. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-4

UDC 339.138

Maxim V. Filiptsov¹
Tatiana V. Suvorova²

**Brand promotion strategy in the cultural sphere
through content marketing**

Synergy Moscow Financial and Industrial University,
bld. G, 80 Leningradsky Ave., Moscow 125190, Russia

¹e-mail: mfiliptsov@bk.ru

²e-mail: suvori.suvorova@yandex.ru

¹ORCID 0009-0009-4999-5110

²ORCID 0000-0002-1844-1678

Abstract. Currently, in the field of culture, regardless of the forms of functioning of museums and exhibition centers, the issues of adaptive brand promotion through such a format as content marketing have become topical. Content marketing is more appropriate to use in an online environment. At the same time, the issues of choosing a promotion strategy for the cultural sector are relevant due to the high competition in this market of services, the increased influx of tourists to Russia and the active development of domestic tourism, involving acquaintance with the cultural values of our country. The problem is the unwillingness of public and private museums and exhibition centers to use a promotion strategy through this format. The aim of the work was to identify the importance of using content marketing in promoting "cultural" brands to build successful communications with the audience. The methodological basis of the study was the analysis of cultural projects for the use of content marketing. In this paper, we compared the points of view of scientists and practitioners on this issue, summarized the conclusions on museum projects considered in foreign and Russian practice, and drew conclusions. The definitions of content marketing and storytelling were given; the principles of effective storytelling were outlined; projects in the cultural sphere where content marketing is successfully used were considered; the role of user content for creating an emotional trust with users was revealed; attention was also paid to possible risks when using content marketing in promoting museums; The possible forms of application of user-generated content in the cultural industry are summarized. The paper proved that content marketing can be actively used in brand promotion strategies to enhance the role and value of brands. The novelty of the research lies in the development of an integrated approach that combines, among other methods of brand promotion in the field of culture, the combined use of storytelling and user-generated content to enhance the brand's value to the audience.

Keywords: promotion strategy; brand value; target audience; content marketing; storytelling; cultural sphere; user content; Internet

For citation: Filiptsov, M.V., Suvorova, T.V. (2025), “Brand promotion strategy in the cultural sphere through content marketing”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (2), pp. 46-55. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-4

Введение (Introduction). Сегодня конкуренция за внимание потребителей становится важной проблемой в сфере культуры. Согласно данным Министерства культуры, за 2023 год произошел рост доходов музеев на 13% по сравнению с 2022 годом, театров – на 15% по сравнению с 2019 годом. Несмотря на рост доходов, учреждения культуры отмечают две большие проблемы: нехватку площадей и конкуренцию.¹

Одной из главных задач развития современного бренда в сфере культуры является успешное продвижение на рынке, что невозможно без поиска актуальных форматов взаимодействия с аудиторией. В сфере культуры также важно учитывать изменение потребительских трендов и развитие Интернет-присутствия учреждений.

Цель исследования (The aim of the work). Цель работы заключалась в выявлении важности и необходимости использования контент-маркетинга в качестве эффективной маркетинговой коммуникации при реализации стратегии продвижения брендов сферы культуры, преимущественно музеев.

Задачи:

- сформировать авторский подход к определению понятий контент-маркетинга и сторителлинга;
- выделить принципы эффективного сторителлинга;

- рассмотреть зарубежные и российские проекты в культурной сфере, где успешно используется сторителлинг;

- определить важность и роль пользовательского контента для создания эмоциональной доверительной связи с пользователями;

- обозначить сложности и риски при использовании контент-маркетинга;

- на основе рассмотрения кейсов учреждений в сфере культуры выделить релевантные формы применения пользовательского контента.

В работе в качестве гипотезы мы определили: стратегии продвижения бренда в сфере культуры через контент-маркетинг способствуют созданию доверительных отношений с пользователями, повышают ценность бренда.

Новизна исследования состоит в разработке комплексного подхода, объединяющего кроме других методов продвижения бренда в сфере культуры, использование в совокупности сторителлинга и пользовательского контента для усиления ценности бренда для аудитории.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Контент-маркетинг становится неотъемлемой частью стратегии продвижения «культурных» брендов. Контент-маркетинг – это использование при продвижении компании полезной, интересной, ценной информации образовательного или развлекательного характера.

В этой сфере существует несколько эффективных подходов, которые включают создание разнообразного контента, вовлечение пользователей и использование

¹ Государственный доклад о состоянии культуры в Российской Федерации в 2023 году (подготовлен Минкультуры России 5 сентября 2024 г.). URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/410372028/> (дата обращения: 23.03.2025).

различных цифровых инструментов для распространения этого контента. Однако данные подходы в российской практике только развиваются.

Одной из ключевых стратегий является создание уникального и ценностно-ориентированного контента, который решает актуальные задачи целевой аудитории. Например, организации в сфере культуры продвигают свои бренды, предлагая образовательные статьи, видеоролики, а также виртуальные экскурсии и подкасты, где рассказывается о культурном наследии или представляя процессы создания произведений искусства.

Нужно сказать, что известный западный сценарист Роберт Макки одним из первых рассмотрел использование сторителлинга в кино (МакКее, 1997). Аннет Симмонс еще в 2006 году рассмотрела сторителлинг как действенное средство повышения внимания и доверия со стороны потребителей (Simmons, 2006).

Тинг Хао Хуанг, Фрэнсис Ферраро, Насрин Мастафазадэ и другие специалисты в 2016 году рассмотрели возможность использования искусственного интеллекта для создания яркого и визуального сторителлинга (Simmons, 2006).

Большой вклад в развитие сторителлинга внес Пол Б. Амстронг, обнаружив влияние интересных историй на восприятие человека с точки зрения нейробиологии и психологии (Armstrong, 2020). Франческа Полетта, Панг Чинг Бобби Чен, Бет Геррити Гарднер и другие авторы большое внимание уделяют нарративу как жанру повествования с точки зрения социологии (Polletta et al, 2011).

Из релевантных работ российских исследователей можно выделить статью Симаковой С. И., Енбаевой А. П., Исаковой Т. Б., где авторы (Симакова, Енбаева, Исакова, 2019: 222) обозначают 2012 год как год появления интереса в России к сторителлингу как «массмедийному формату» сначала со стороны журналистов;

работу Н.А. Гончаровой (Гончарова, 2023), которая отмечает, что контент должен быть релевантным и персонализированным, чтобы иметь действительную ценность для аудитории.

Также следует сказать, что контент-маркетинг с использованием всех методов и форм не так активно обсуждается в научных кругах применительно к культурной сфере, особенно в нашей стране.

Методы исследования: анализ использования контент-маркетинга и пользовательского контента в зарубежных и российских музейных проектах, а также методы сравнения и обобщения.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Культура есть система ценностей, это преобразованный человеком мир. Благодаря культурной сфере, потребитель «восполняет» свою потребность в эмоциях, наслаждении от прекрасного спектакля, музыкальной постановки, или живописи. Потребитель очень восприимчив к произведениям культуры, поэтому эмоциональное, ценностное продвижение бренда выходит на первый план. «Ценности бренда служат основой для взаимодействия с клиентами и помогают выстроить отношения с публикой. Они помогают создать цельное и последовательное восприятие бренда» (Суворова, Филиппов, 2024: 159). Сторителлинг помогает брендам рассказывать истории, которые вызывают эмоции и глубже резонируют с людьми. В частности, учреждения, продвигающие «культурные» бренды, могут использовать сторителлинг для того, чтобы поделиться историей о своем происхождении, значении культурных объектов, создании произведений искусства или о процессе работы с клиентами. Эти истории могут быть как текстовыми, так и визуальными, – через видеоролики, фотографии, инфографику или подкасты. Н.А. Гончарова подчеркивает, что контент должен быть адаптирован под интересы аудитории, а сторителлинг является одним из

способов сделать этот контент более живым и доступным (Гончарова, 20230).

Ю.П. Соболева подчеркивает, что «для креативных индустрий в сфере культуры, имеющих, как правило, эмоциональный характер, наиболее оптимальным является преобладание визуализации (картинки)» (Соболева, 2024: 136). Мы в одной из своих работ также сообщали, что «многие российские компании используют блоги, видео и инфографику для привлечения внимания и обучения клиентов, что способствует росту доверия и признания» (Суворова, 2024: 614), что актуально для услуг культуры.

Сторителлинг представляет собой маркетинговую технику, в которой используются различные медиаформаты для передачи информации и ценностей через рассказывание историй. Это подход, который позволяет выстраивать эффективную коммуникацию с клиентами, формируя доверие и эмоциональную связь. Суть сторителлинга в том, что он помогает брендам обращаться к эмоциям аудитории, делая сообщения информативными и эмоционально насыщенными, таким образом привлекая внимание и побуждая к действию. История, изложенная в формате сторителлинга, находит отклик в проблемах и интересах аудитории, что делает этот подход настолько эффективным в современной бизнес-коммуникации.

Особенно важным аспектом в контексте сторителлинга является использование трансмедийных публикаций – сообщений и лонгридов, в которых тема раскрывается через различные медийные продукты, создавая многогранную картину. В данном случае создатели используют разные форматы: видео, фото, графику, аудио, цитаты и даже ссылки, создавая единое повествование через разнообразные каналы. Это позволяет брендам создавать глубокий и многослойный контент, который вызывает больший интерес у аудитории.

Например, для музеев важным инструментом в сторителлинге становится концепция «нарративного музея» (Нуттунен, 2024: 326), в частности, использование сторителлинга как «метода для установления эффективной коммуникации с посетителями» (Долгушина, 2023).

Одной из ключевых особенностей сторителлинга является учет интересов разных групп аудитории. Бренды в сфере культуры используют разнообразные типы сторителлинга, чтобы привлечь как культурно ориентированных посетителей, так и тех, кто более индифферентен к культуре. Важным элементом является также использование мультимедийных средств, таких как видео, фотографии, инфографика, чтобы сделать информацию более доступной и наглядной. В некоторых случаях истории могут быть не только линейными, но и многоуровневыми, где одна история рассказывается внутри другой, добавляя дополнительную глубину и интерактивность для посетителей. Например, квест-экскурсии и паломнические туры часто используют легенды и мифы, что позволяет создать увлекательный и образный контекст для зрителей.

Ключевым элементом эффективного сторителлинга является продуманный сюжет, который включает в себя основные компоненты – завязку, развитие действия и кульминацию. Это помогает создать напряжение и вовлечь зрителя, побуждая его к эмоциям и действиям.

Для успешного внедрения сторителлинга в «культурный» брендинг важно учитывать несколько принципов, таких как баланс информативности и развлекательности, использование мультимедийных элементов, интерактивность и проработка темы. Это помогает создать интересную историю и установить диалог с посетителем, в котором он активно участвует, создавая свой собственный опыт взаимодействия с брендом.

Одним из успешных примеров использования сторителлинга в культурной сфере является проект "The J. Paul Getty Museum"², который применяет сторителлинг для создания уникального опыта взаимодействия с искусством через мобильные приложения и аудиогиды. Музей использует персонализированные рассказы, чтобы глубже вовлечь посетителей в изучение коллекций. Например, приложение музея предлагает посетителям не просто информацию об экспонатах, а рассказывает истории о людях, которые создали эти произведения, их жизни и вдохновении.

Другим примером является Музей «Сикстинская капелла» в Ватикане³, который использует мультимедийный подход к сторителлингу, предлагая виртуальные экскурсии, где посетители могут «погрузиться» в пространство капеллы и услышать рассказы о её истории, а также увидеть подробности, которые невозможно рассмотреть в обычной экскурсии.

В России также стали использоваться элементы сторителлинга в культурных проектах, направленных на вовлечение посетителей и создание уникального опыта.

Примером является Музей Победы⁴ в Москве, который с помощью сторителлинга реализует проект «Из поколения в поколение. Семейные реликвии». Этот проект позволяет посетителям узнать истории о войне через рассказы обычных людей, предоставляя личные архивы, фотографии и воспоминания. Музей использует мультимедийные элементы, такие как видео, фотографии, аудиогиды и интерактивные

стенды, чтобы погрузить зрителя в атмосферу той эпохи

Другим примером является проект «Третьяковская галерея»⁵, где использованы аудиогиды с элементами сторителлинга, которые сопровождают зрителей по залам музея, рассказывая не просто о произведениях искусства, но и о художниках, их жизни и вдохновении. В таком формате каждый экспонат или художник становится частью живого рассказа, который увлекает и помогает более глубоко понять культурный контекст произведений.

Использование пользовательского контента (UGC – user generated content) представляет собой важный инструмент в брендинге и маркетинговых коммуникациях, что подтверждается множеством исследований и практических примеров. Потребительский контент, созданный клиентами бренда, имеет способность усиливать доверие к марке, повышать лояльность и способствовать формированию положительного имиджа. Это особенно актуально, поскольку современный потребитель все больше ценит контент, который воспринимается как более «подлинный» и искренний, а не созданный непосредственно компаниями или профессиональными медиа.

Однако использование UGC не лишено рисков, таких как трудности с контролем над содержанием, особенно если оно включает негативные или нежелательные отзывы. Это требует постоянной модерации и тщательной работы с контентом. Кроме того, измерение эффективности таких стратегий также является более сложной задачей по сравнению с традиционными рекламными метриками, что требует от брендов более гибкого подхода в управлении этим процессом.

² The J. Paul Getty Museum. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.getty.edu/>. (дата обращения: 23.03.2025).

³ Музей "Сикстинская капелла" в Ватикане. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.museivaticani.va/content/museivaticani/ru.html/>. (дата обращения: 23.03.2025).

⁴ Музей Победы в Москве. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.museum-pobedy.ru/>. (дата обращения: 23.03.2025).

⁵ Сайт музея "Третьяковская галерея". [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tretyakovgallery.ru/>. (дата обращения: 23.03.2025).

С точки зрения маркетинговой теории, стратегии использования UGC способствуют повышению доверия и лояльности аудитории, что также подтверждается социально-психологическими теориями. Д.Э. Коноплев подчеркивает, что контент, созданный пользователями, воспринимается как более достоверный источник информации и способствует укреплению эмоциональной связи между брендом и его аудиторией (Коноплев, 2021).

В сфере культуры пользовательский контент может принимать различные формы: репосты, хештеги и челленджи. Когда пользователи делятся контентом, связанным с брендом, будь то фотографии, видео, или истории, они не только увеличивают охват, но и создают органическое вовлечение, которое воспринимается как более искреннее и личное. Это имеет огромное значение для культурных брендов, стремящихся наладить связь с аудиторией на более глубоком уровне.

Применение хештегов в социальных сетях становится мощным инструментом для продвижения культурных брендов. Использование хештегов способствует вовлечению аудитории в диалог о культуре, позволяя бренду создать контекст и общую повестку для обсуждения в социальных сетях. Например, проект #MuseumFromHome⁶, организованный музеями по всему миру, включая Эрмитаж. Музеи активно поощряли пользователей делиться своими изображениями, видео и историями, связанными с культурными коллекциями, выставками и событиями через хештеги. Это позволило расширить охват музеев и сделать культуру более доступной для широкой аудитории, укрепив эмоциональную связь с музеями через персонализированные истории. В результате, пользователи участвовали в культурном

диалоге, размещая свои собственные интерпретации произведений искусства, что укрепляло их вовлеченность и формировало более глубокое отношение к бренду.

Другим ярким примером является челлендж #MuseumSelfie⁷, который стал вирусным в социальных сетях. Этот челлендж был инициирован музеем в Великобритании, когда пользователи начали публиковать свои селфи на фоне известных произведений искусства, используя хештег #MuseumSelfie. Благодаря этому челленджу культурные учреждения смогли вовлечь тысячную аудиторию во взаимодействие, сделав культурные учреждения более «живыми» и доступными.

Примером использования хештегов для популяризации культурного контента в России является проект #КультураВЛицах⁸, организованный Министерством культуры РФ. В рамках этого челленджа пользователи были приглашены делиться фотографиями с известными культурными памятниками, фестивалями и событиями, а также рассказывать свои истории о том, как культура влияет на их жизнь. Такой челлендж способствовал продвижению культурных мероприятий и улучшению визуальной репрезентации культурных брендов, создавая активное вовлечение аудитории.

Одной из сильных сторон использования UGC в культуре является то, что такой контент воспринимается как более искренний и подлинный. Поскольку он создается реальными людьми, а не корпоративными структурами, он вызывает больше доверия и эмоционального отклика.

⁷ Кампания, предлагающая посетителям музеев делиться своими фотографиями с произведениями искусства в социальных сетях, стимулируя вовлеченность аудитории и популяризацию культурных объектов.

⁸ Инициатива, направленная на продвижение культурных ценностей и творческих людей через визуальные образы, фотографии и портреты, отражающие разнообразие культурных явлений и персон в обществе.

⁶ Инициатива, предоставляющая онлайн-экскурсии и виртуальные выставки ведущих музеев мира, доступные для посетителей в условиях пандемии COVID-19.

Как показывают исследования, контент, созданный пользователями, воспринимается как более близкий и честный, что позволяет бренду создать устойчивую связь с аудиторией.

Еще одной важной особенностью является «бесплатный охват», который бренды могут получать через UGC. В отличие от традиционной рекламы, когда бренды платят за распространение контента, пользовательский контент сам по себе способствует расширению охвата за счет того, что его распространяют сами пользователи через свои страницы и аккаунты. Таким образом, культурные бренды могут снизить маркетинговые расходы, при этом значительно расширяя аудиторию за счет органического распространения контента, что особенно важно для малых и средних культурных учреждений, которые ограничены в бюджете на рекламу.

Живые трансляции позволяют культурным учреждениям проводить виртуальные туры, транслировать события в реальном времени, что расширяет доступность контента. Платформы, такие как Decentraland или Somnium Space, уже предлагают пользователям погружение в виртуальные миры, где они могут посещать культурные мероприятия, участвовать в аукционах искусства и даже покупать виртуальные произведения для своих цифровых коллекций. Пользовательский контент расширяет охват бренда и укрепляет доверие к нему. Интерактивные сторис помогают вовлекать пользователей через опросы, голосования или обсуждения, улучшая взаимодействие с аудиторией. Сторителлинг «вовлекает клиента» (Кузовенкова, 2019) и создает новые эмоциональные связи. Короткие видео на платформе TikTok и других социальных сетях позволяют создавать захватывающий контент, который быстро привлекает внимание и вовлекает пользователей.

Заключение (Conclusions). Мы определили в работе, что контент-маркетинг – это использование брендом при продвижении полезной, интересной, ценной информации образовательного или развлекательного характера. Современные тенденции в продвижении культурных брендов через контент-маркетинг включают использование живых трансляций и пользовательского контента, интерактивных сторис и сторителлинга, коротких видео. Стратегия продвижения бренда через насыщенный контент-маркетинг способствует созданию мощной эмоциональной связи с целевой аудиторией.

Однако существует несколько рисков при внедрении контент-маркетинга в музеи, кинотеатры и другие учреждения сферы культуры. Негативные отзывы могут повлиять на репутацию бренда, а эффект шокового контента может привести к критике за провокационные материалы. Эти вызовы требуют от брендов эффективного управления репутацией и быстрой реакции на кризисы. Например, негативный пользовательский контент может распространиться с высокой скоростью, что делает важным наличие команд, готовых к кризисным коммуникациям.

Будущее «культурного» брендинга в Интернет связано с гиперперсонализацией и метавселенными. Гиперперсонализация и метавселенные являются ключевыми аспектами будущего «культурного брендинга» через социальные медиа.

Новизна исследования заключается в предложенном подходе синтеза сторителлинга и форм пользовательского контента: репостов, хештегов и челленджей для эмоционального продвижения бренда в культурной сфере в сети Интернет.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interest to declare.

Список литературы

Гончарова Н. А. Контент-маркетинг как инструмент продвижения брендов в сети Интернет // На пути к гражданскому обществу. 2023. № 1 (49). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontent-marketing-kak-instrument-prodvizheniya-brendov-v-seti-internet> (дата обращения: 23.03.2025).

Долгушина Д. А. Художественные проекты и их продвижение в социальных сетях // Креативные стратегии и креативные индустрии в экономическом, социальном и культурном пространствах региона. 2023. С. 55-59.

Коноплев Д. Э. UGC против интернет-СМИ: конкурентные стратегии пользовательского контента // Знак: проблемное поле медиаобразования. 2021. №. 3 (41). С. 112-117. DOI: 10.47475/2070-0695-2021-10313.

Кузовенкова А. И. Сторителлинг как новая медиатеchnология // Медиасреда. 2019. №. 1. С. 62-67. DOI 10.24411/2070-0717-2019-10111.

Нуттунен Е.А. Сторителлинг в практике музеев // Culture and Civilization. 2024. № 14. С. 324-329.

Симакова С. И., Енбаева А. П., Исакова Т. Б. Мультимедийный сторителлинг-теоретическое осмысление // Вестник Волжского университета им. ВН Татищева. 2019. Т. 1. №. 1. С. 222-230.

Соболева, Ю. П. Диджитал-маркетинг в аспекте развития сферы культуры // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2024. № 1 (100). С. 132-139. DOI 10.37493/2307-907X.2024.1.14.

Суворова Т. В. Управление маркетинговой деятельностью через ценностное предложение: практика российских компаний // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2024. Т. 9, № 4 (34). С. 610-619. DOI 10.21603/2500-3372-2024-9-4-610-619.:614.

Суворова Т. В., Филиппов М. В. Влияние эмоционального брендинга на управление продвижением личного бренда // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2024. № 5 (108). С. 155-163. DOI 10.21295/2223-5639-2024-5-155-163.

Armstrong, P. B. (2020), *Stories and the brain: The neuroscience of narrative*, Johns Hopkins University Press. DOI: 10.1353/book.74953.

Huang, T. H. et al. (2016), “Visual storytelling”, *Proceedings of the 2016 conference of the North American chapter of the association for computational linguistics: Human language technologies*, pp. 1233-1239.

McKee, Robert Story (1997), *Substance, structure, style and the principles of screenwriting*, Published by Regan Books, 456 p. ISBN 10: 0060391685 / ISBN 13: 9780060391683.

Polletta, F., Gardner, P. C. B. and Motes, A. (2011), “The sociology of storytelling”, *Annual review of sociology*, Vol. 37 (1), pp. 109-130. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-081309-150106>.

Simmons, A. (2006), *The story factor: Inspiration, influence, and persuasion through the art of storytelling* (Rev. ed.). New York, NY: Perseus.

References

Armstrong, P. B. (2020), *Stories and the brain: The neuroscience of narrative*, Johns Hopkins University Press. DOI: 10.1353/book.74953.

Goncharova, N. A. (2023) “Kontent-marketing kak instrument prodvizheniya brendov v seti Internet” [“Content Marketing as a Tool for Promoting Brands on the Internet”], *Na puti k grazhdanskomu obshchestvu [Towards a Civil Society]*, 1 (49), [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontent-marketing-kak-instrument-prodvizheniya-brendov-v-seti-internet> (Accessed 23 March 2025). (in Russ.).

Huang, T. H. et al. (2016), “Visual storytelling”, *Proceedings of the 2016 conference of the North American chapter of the association for computational linguistics: Human language technologies*, pp. 1233-1239.

Dolgushina, D. A. (2023), “Khudozhestvennyye proyekty i ikh prodvizheniye v sotsialnykh setyakh” [“Art projects and their promotion in social networks”], *Kreativnyye strategii i kreativnyye industrii v ekonomicheskoy, sotsialnoy i kulturnoy prostranstvakh regiona [Creative strategies and creative industries in the economic, social and cultural spaces of the region]*, pp. 55-59. (in Russ.).

Konoplev, D. E. (2021), “UGC protiv internet-SMI: konkurentnyye strategii polzovatel'skogo kontenta” [“UGC versus online media: competitive strategies of user-generated content”], *Znak: problemnoye pole mediaobrazovaniya* [Sign: the problematic field of media education], 3 (41), pp. 112-117. DOI: 10.47475/2070-0695-2021-10313 (in Russ.).

Kuzovenkova, A. (2019), “Storitelling kak novaya mediatekhnologiya” [“Storytelling as a New Media Technology”], *Mediasreda* [Mediasreda], 1 pp. 62-67. DOI 10.24411/2070-0717-2019-10111(in Russ.).

McKee, Robert Story (1997), *Substance, structure, style and the principles of screenwriting*, Published by Regan Books, 456 p. ISBN 10: 0060391685 / ISBN 13: 9780060391683.

Nuttunen, Ye.A. (2024), “Storitelling v praktike muzeyev” [“Storytelling in Museum Practice”], *Culture and Civilization* / [Culture and Civilization], 14. pp. 324-329/ (in Russ.).

Polletta, F., Gardner, P. C. B. and Motes, A. (2011), “The sociology of storytelling”, *Annual review of sociology*, Vol. 37 (1), pp. 109-130. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-081309-150106>.

Simakova, S. I., Yenbayeva, A. P. and Isakova, T. B. (2019), “Multimediynyy storitelling-teoreticheskoye osmysleniye” [“Multimedia storytelling – theoretical understanding”], *Vestnik Volzhskogo universiteta im. VN Tatishcheva* [Bulletin of the Tatishchev Volga University], 1. (1), pp. 222-230. (in Russ.).

Simmons, A. (2006), *The story factor: Inspiration, influence, and persuasion through the art of storytelling* (Rev. ed.). New York, NY: Perseus.

Soboleva, Yu. P. (2024), “Didzhital-marketing v aspekte razvitiya sfery kultury” [“Digital Marketing in the Aspect of Development of the Cultural Sphere”], *Vestnik Severo-Kavkazskogo federalnogo universiteta* [Bulletin

of the North Caucasian Federal University], 1 (100), pp. 132-139. DOI 10.37493/2307-907X.2024.1.14/ (in Russ.).

Suvorova, T. V. (2024), “Upravleniye marketingovoy deyatel'nostyu cherez tsennostnoye predlozheniye: praktika rossiyskikh kompaniy” [“Marketing management through value proposition: practice of Russian companies”], *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta, Seriya: Politicheskiye, sotsiologicheskiye i ekonomicheskkiye nauki*. [Bulletin of Kemerovo State University, Series: Political, sociological and economic sciences] Vol. 9, 4 (34), pp. 610-619. DOI 10.21603/2500-3372-2024-9-4-610-619.:614/ (in Russ.).

Suvorova, T. V. and Filiptsov, M. V. (2024), “Vliyaniye emotsionalnogo brendinga na upravleniye prodvizheniyem lichnogo brenda” [“The Impact of Emotional Branding on Personal Brand Promotion Management”], *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law* [Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law], 5 (108), pp. 155-163. DOI 10.21295/2223-5639-2024-5-155-163. (in Russ.).

Данные об авторах

Филипцов Максим Вадимович, аспирант факультета менеджмента

Суворова Татьяна Викторовна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры экономической теории и поведенческой экономики

Information about the authors

Maxim V. Filiptsov, Postgraduate Student, Faculty of Management

Tatiana V. Suvorova, PhD, Associate Professor, Department of Economic Theory and Behavioral Economics

**ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛЕВЫХ И РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ.
ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ
TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF INDUSTRY AND REGIONAL MARKETS.
BUSINESS TRANSFORMATION IN THE NEW REALITY**

Оригинальная статья
Original article

УДК 711.5 (470.345)

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-5

Барцаева В.В.¹
Зайцева Л.А.²

Территориальный имидж Республики Мордовия:
социологический анализ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Национальный исследовательский
Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва»,
ул. Большевикская, 68, Саранск 430005, Республика Мордовия, Россия

¹*e-mail:* bartsaevaviktoria@gmail.com

²*e-mail:* sama_la@mail.ru

¹ ORCID 0000-0003-4294-7852

*Статья поступила 12 марта 2025 г.; принята 11 апреля 2025 г.;
опубликована 30 июня 2025 г.*

Аннотация. Современные вызовы ставят территории в ситуацию конкурентной борьбы за различные ресурсы: финансовые, человеческие, информационные. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года определяет внутренний спрос (потребительский и инвестиционный) ключевым драйвером экономики. Поэтому дополнительные стимулы для развития получают отрасли, ориентированные на экономику предложения, в том числе внутренний и въездной туризм. При этом привлекательный имидж и репутация территории являются символическим капиталом, который может обеспечить ей конкурентное преимущество. Достижение целевого показателя по увеличению числа туристских поездок стимулирует регионы к конструированию и активному продвижению имиджевой концепции (геобренда). Так, Нижний Новгород – столица закатов, Урюпинск – столица российской провинции, Казань – спортивная столица и т. д. Целью исследования стало изучение особенностей восприятия территориального имиджа Республики Мордовия в экспертной среде и общественном мнении. В статье проанализированы результаты опроса экспертов и обычных респондентов относительно восприятия ими имиджа республики. Сделаны выводы о том, что на дальнейшее развитие восприятия имиджа территории будет оказывать влияние решение социально-экономических проблем и формирование целостной концепции геобрендинга. Теоретической базой исследования выступили работы отечественных и зарубежных авторов, заложивших теоретико-методологические основы изучения

территориального бренда, разработавших методики его оценки. В исследовании использовались аксиологический и системный подходы, структурно-функциональный анализ, метод анкетирования, с помощью которых удалось изучить особенности восприятия территориального имиджа республики.

Ключевые слова: имидж территории; геобрендинг; концепция бренда; позиционирование; туристская дестинация

Для цитирования: Барцаева В.В., Зайцева Л.А. Территориальный имидж Республики Мордовия: социологический анализ // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 2. С. 56-69. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-5

UDC 711.5 (470.345)

Victoria V. Bartsayeva ¹ Larisa A. Zaitseva ²	Territorial image of the Republic of Mordovia: sociological analysis
--	---

Ogarev National Research Mordovia State University,
68 Bolshevistskaya St., Saransk 430005, Mordovia, Russia

¹*e-mail:* bartsaevaviktoria@gmail.com

²*e-mail:* sama_la@mail.ru

¹ ORCID 0000-0003-4294-7852

Abstract. Contemporary challenges place territories in a situation of competitive struggle for various resources: financial, human, and informational. The spatial development strategy of the Russian Federation for the period up to 2030 determines domestic demand (consumption and investment) as a key driver of the economy. Therefore, additional incentives for development will be given to supply-oriented industries, including domestic and inbound tourism. At the same time, the attractive image and reputation of the territory are symbolic capital that can provide it with a competitive advantage. Achieving the target indicator for increasing the number of tourist trips encourages regions to develop and actively promote their image concept (geobrand). For example, Nizhny Novgorod is the capital of sunsets, Uryupinsk is the capital of the Russian province, Kazan is the sports capital, etc. The purpose of the study was to investigate the perception of the territorial image of the Republic of Mordovia in the expert environment and public opinion. The article analyzes the results of a survey of experts and ordinary respondents regarding their perception of the image of the Republic. Conclusions were drawn that the solution of socio-economic problems and the formation of a holistic concept of geobranding will have an influence on the further development of perception of the image of the territory. The theoretical basis for the research was provided by the works of domestic and foreign authors who established the theoretical and methodological foundations for studying territorial brands and developed methods for evaluating them. The study employed axiological and systemic approaches, as well as structural-functional analysis and a questionnaire method, to examine the perception of the territorial image of the Republic.

Keywords: image of the territory; geo-branding; brand concept; positioning; tourist destination

For citation: Bartsayeva, V.V., Zaitseva, L.A. (2025), "Territorial image of the Republic of Mordovia: sociological analysis", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (2), pp. 56-69. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-5

Введение (Introduction). Территория не является товаром или услугой, которую можно вывести или продвинуть на рынок таким же способом, как материальные объекты, которые имеют физическую оболочку, особые характеристики и вид. Территориальный брендинг представляет собой стратегию проектирования образов территорий и управление их восприятием, поэтому носит более многомерный характер. В условиях обостряющейся борьбы территорий за различные виды ресурсов (инвестиции, туристов и т.д.), формирование привлекательного имиджа территорий становится важным конкурентным преимуществом.

Цель исследования (The aim of the work) – изучение особенностей восприятия территориального имиджа Республики Мордовия в экспертной среде и общественном мнении.

Материалы и методы (Materials and Methods). Вопросы формирования территориального имиджа являются предметом оживленных дискуссий и достаточно широко представлены в исследовательской практике. Здесь можно выделить ряд исследовательских направлений: теоретико-методологические основы исследования «бренда территории»: С. Анхольт (Анхольт, 2007), И. С. Важенина, С. Г. Важенин (Важенина, Важенин, 2017), А. Гравер (Гравер, 2012), Д. С. Кадачигова (Кадачигова, 2018), Е. Д. Малёнова, М. В. Терских (Малёнова, Терских, 2015), Е. А. Сергеева (Сергеева, 2016)), в рамках которого формируются подходы к определению сущности понятия и его соотношения с «имиджем территории», структурных элементов, видов, вопросы классификации, и т.д. Следующее направление – разработка методик оценки имиджа территории и его

отдельных элементов: Ф. К. Табакаев (Табакаев, 2015), Е. И. Чарушина (Чарушина, 2015).

Еще одна группа – исследования, обобщающие специфику конструирования брендинговых стратегий и механизмы их продвижения в различных регионах России: С. А. Базилян, (Базилян, 2017), Л. И. Бушуева (Бушуева, 2018), Е. Б. Хорольцева (Хорольцева, 2018), Т. О. Паранина (Паранина, 2022), В. Ю. Пашкус (Пашкус, 2016), Ж. Н. Тория (Тория, 2018) и др. В этом направлении отдельно следует отметить работы, посвященные анализу имиджа Республики Мордовия. Имидж территории в контексте развития туризма исследуется в работах А. И. Ефимовой (Ефимова, 2019), анализ отдельных составляющих образа региона (статус, ресурсы, символический капитал, стратегии, стереотипы) рассматривают В. В. Волкова (Волкова, 2017), М. Н. Казакова, И. Г. Напалкова (Казакова, Напалкова, 2019), Л. А. Зайцева (Зайцева, 2020), имидж как основу формирования позитивной региональной идентичности О. А. Богатова (Богатова, 2017), Е. Н. Гусева (Гусева, 2017), А. С. Солдатова (Солдатова, 2016), специфику имиджевых технологий Д. Р. Григораш, И. Г. Кильдюшкина, А. А. Радайкина (Кильдюшкина, 2016) и др.

Методологической базой данного исследования выступили аксиологический и системный подходы, структурно-функциональный анализ, метод анкетирования, позволившие комплексно проанализировать особенности восприятия образа Республики Мордовия в экспертном сообществе и у обычных респондентов, выявить сходства и различия.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). В рам-

ках прикладного социологического исследования было опрошено 100 чел., из которых 75 – респонденты всех возрастных групп: 25 чел. – молодежь (18-35 лет), 25 чел. – средний возраст (36-59 лет), 25 чел. – старший возраст (от 60 лет), остальные 25 опрошенных – эксперты, в числе которых служащие органов государственной власти и самоуправления, специалисты туристских предприятий, Туристско-информационного центра Республики Мордовия, сотрудники музеев, научно-исследовательских организаций (Научного центра социально-экономического мониторинга Республики Мордовия и НИИ МГУ им. Н.П. Огарёва).

Первый раздел анкеты посвящен ассоциациям, которые вызывает республика у респондентов. Было предложено написать первые ассоциации, которые возникают в связи со словами «Мордовия» и «Саранск».

96% экспертов имеют положительные ассоциации с Мордовией и Саранском. Было отмечено, что Мордовия – это спокойный, провинциальный и гостеприимный регион с самобытной культурой и красивой природой. Саранск – компактный, уютный и чистый город. У 3% экспертов не возникает особых ассоциаций, здесь встречались такие варианты ответов, как «Мордовия – это республика», «Саранск – это столица Республики Мордовия». Негативные ассоциации с территорией: 1% экспертов ассоциирует Мордовию как республику с большим государственным долгом, не имеющую экономических точек роста, а Саранск – с городом, теряющим свою историческую и приобретающий новую подражательную уникальность.

Среди остальных респондентов положительные ассоциации отмечены у 69,4%, негативные – 6,6%, 24% – тривиальные ответы («это республика», «это столица»). Мордовия в положительном ключе фигурирует как самобытная, краси-

вая, гостеприимная республика. Саранск – чистое, милое, уютное место. В отрицательном – как депрессивная, нищая республика и не очень перспективный город, который может быть лучше. Если обратить внимание на возраст, то молодежь отзывается либо в позитивном ключе, либо в нейтральном, отрицательные моменты прослеживаются у возрастной группы 36-59 лет, а у респондентов в возрасте 60 + отмечены очень душевные, добрые ассоциации, 60 % из них отмечают, что Мордовия – это их родина, любимая и цветущая.

Далее было предложено представить республику в качестве человека и наградить ее 5 чертами. Прием антропоморфизма позволяет создать «более живой» образ дестинации, расширить общую картину имиджа и исключить нейтральные ассоциации. В положительном ключе экспертами республика была определена как современная, гостеприимная, красивая и самобытная территория. Мордовия представляется в образе современной девушки в национальном костюме, которая встречает гостей с хлебом и солью и всегда рада гостям (87% опрошенных экспертов). Негативный контекст представлен восприятием Мордовии в образе необразованного неопрятного раба, который терпит невзгоды и трудится (13% экспертов).

Результаты остальных респондентов коррелируют с экспертной оценкой в процентном соотношении: 84% – позитивные черты, 16% – негативные черты. Большинство опрошенных охарактеризовали Мордовию как гостеприимного, доброго, солнечного, уникального, современного человека, взгляд которого устремлен в светлое будущее. У 16% респондентов сложился образ необразованного, чёрствого, ленивого нищего, который сам не желает развиваться. Также Мордовия предстала в образе «жертвы»: «пострадавшая, плачущая, нерадивая, обделенная, бесхарактерная».

Яркие негативные черты республики фигурируют в ответах молодых мужчин в возрасте 20 – 24 лет, которые считают, что Мордовия сама виновна во всех проблемах, в то время как респонденты в возрасте 44 – 47 лет представляют республику в роли жертвы.

Для анализа восприятия территории ее жителями имеет значение, о чем они упомянули бы, рассказывая незнакомому человеку о республике. 84% экспертов от-

метили личность и творчество С. Д. Эрзи, колоритность и уникальность мордовского народа (68%) и личность Ф. Ушакова (56%). Среди остальных респондентов также наиболее популярны личность и творчество С. Д. Эрзи (62,7% опрошенных). 49,4% респондентов упомянули бы стадион «Мордовия Арена», колоритность, уникальность мордовского народа (44,6%) и личность Ф. Ушакова (43,4 %) (рис. 1).



Рис. 1. Особенности восприятия территории респондентами
Fig. 1. Peculiarities of respondents' perception of the territory

В основе концепции бренда несколько принципиальных моментов: во-первых, идея бренда (девиз, слоган), во-вторых, ценности (конкурентные преимущества территории и их проектное воплощение для разных целевых аудиторий) и дизайн (система визуальных и символических атрибутов, выраженных в символических знаках, лозунгах, цветах, запахах, музыке и пр.).

По вопросу о том, какие символы должны стать составляющими территориального бренда у экспертов на первом

месте, исторический и нормативно закрепленный символ Мордовии – лиса. Ее предпочли в качестве символа 60% экспертов. 56% экспертов выбрали солярный знак солнца древней мордвы, 40% – Кафедральный собор святого праведного воина Федора Ушакова. Среди остальных респондентов 41% опрошиваемых выбрали также в качестве визуального воплощения лисицу, 20% – Кафедральный собор святого праведного воина Федора Ушакова и 18,1% солярный знак солнца древней мордвы (рис. 2).

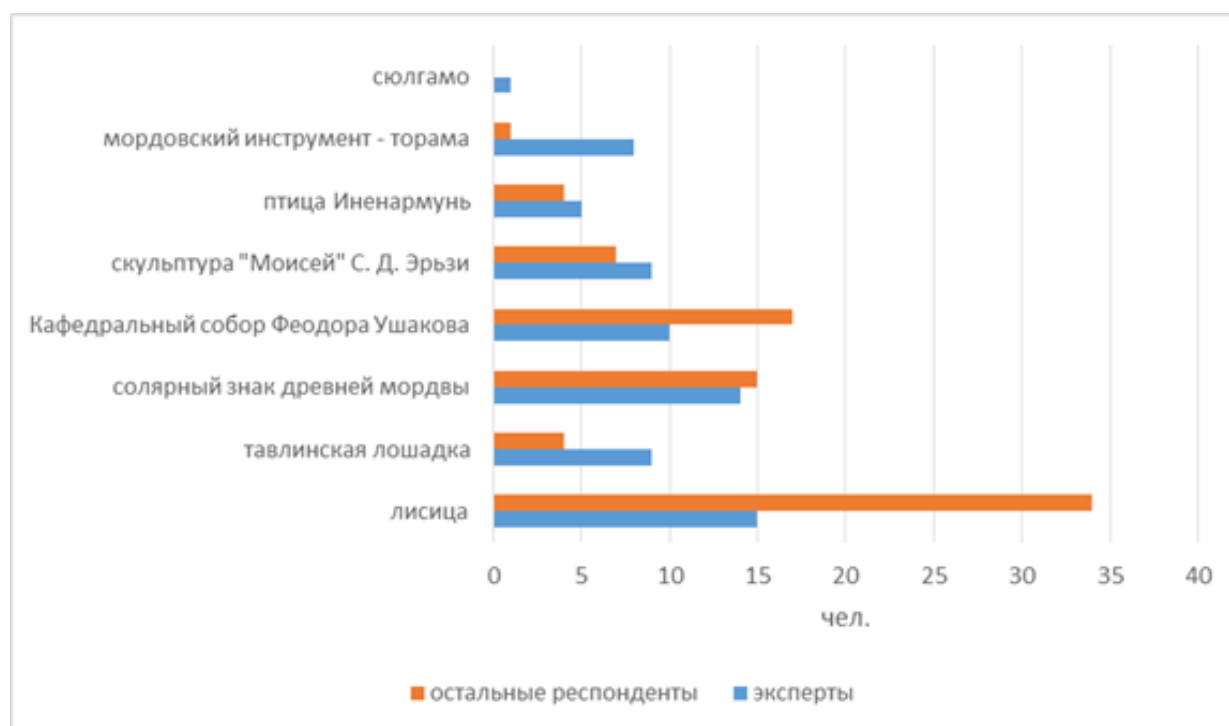


Рис. 2. Символы территориального бренда
Fig. 2. Symbols of the territorial brand

Не менее важной составляющей является слоган. Мнение о республике как о провинциальном месте с колоритным населением было поддержано большинством экспертов. Из них 52% опрошенных считают, что слоганом Мордовии должен стать «Мордовия – край мокши и эрзи», 36% поддерживают слоган, продвигаемый в период Чемпионата мира по футболу 2018 – «Мордовия – образцовая провинция».

Среди респондентов, не являющихся экспертами, также большая часть отдала предпочтение слогану «Мордовия – край мокши и эрзи» (66,7%), на втором месте (33,3%) – «Мордовия – образцовая провинция» и третий по популярности «Мордовия – территория спорта» (30,9 %) (рис. 3).

Третьим значимым элементом, закладываемым в концепцию бренда, являются его ценности. Ценности указывают на статус бренда в сознании потребителя,

они показывают его эффективность. Главные ценности, по мнению экспертов: туристская привлекательность территории (80%), наличие удобной современной инфраструктуры (56%), богатая культурная жизнь (56%) и сохранение городских достопримечательностей (32%).

У остальных респондентов нет значительной дифференциации мнений по данному вопросу. Бренд Мордовии должен отражать такие ценности, как: «наличие удобной и современной инфраструктуры» – 50,6%, «туристская привлекательность региона» – 48,2%, «чистота на улицах» – 47%, «хорошее состояние экологии и низкий уровень коррупции» – 41%. При этом эксперты отмечали в большей мере позиции, которые могли бы быть в значительной степени привлекательными для туристов, а остальные респонденты – позиции, привлекательные для них как для жителей города (рис. 4).



Рис. 3. Слоган территории
Fig. 3. The territory's slogan

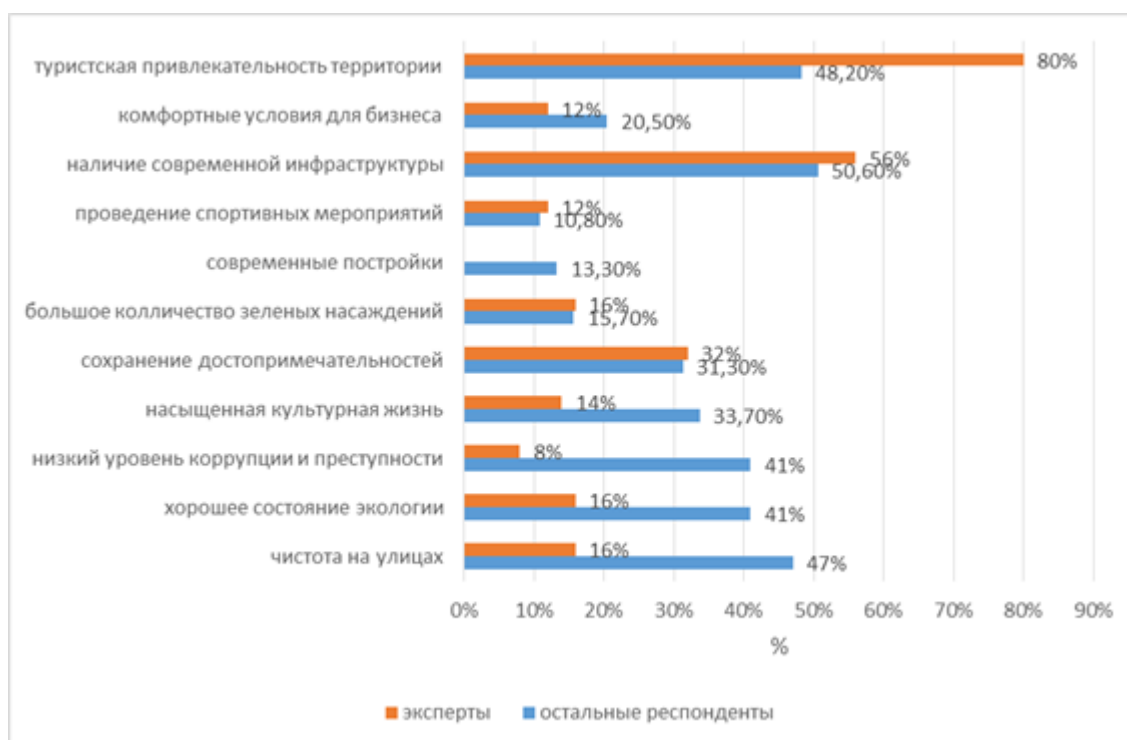


Рис. 4. Ценности бренда
Fig. 4. Brand values

На формирование имиджа влияют атрибуты дестинации. Было предложено оценить значимость следующих элементов территории: природные ресурсы, культура, история, искусство, туристские аттракции,

туристская инфраструктура, чистота окружающей среды, политические, экономические факторы, общая инфраструктура и атмосфера дестинации (рис. 5).

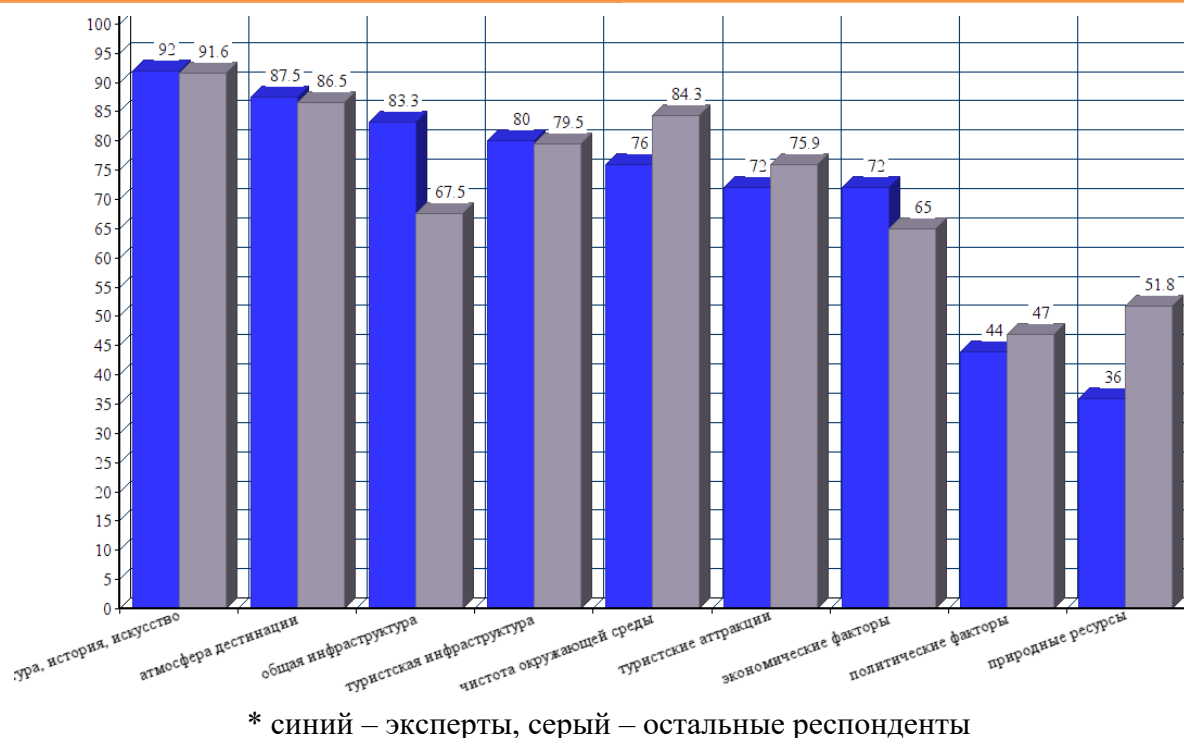


Рис. 5. Значимость атрибутов дестинации
Fig. 5. Significance of destination attributes

Самыми значимыми атрибутами по оценке экспертов и остальных респондентов соответственно являются:

- культура, история, искусство (92 и 91,6%);
- атмосфера дестинации (87,5 и 86,5%);
- общая инфраструктура (83,3 и 67,5%);
- туристская инфраструктура (80 и 79,5%);
- чистота окружающей среды (76 и 84,3%);
- туристские аттракции (72 и 75,9%).

Менее значимыми атрибутами являются, по мнению экспертов и респондентов соответственно:

- экономические факторы (72 и 65%);
- политические факторы (44 и 47%);
- природные ресурсы (36 и 51,8%).

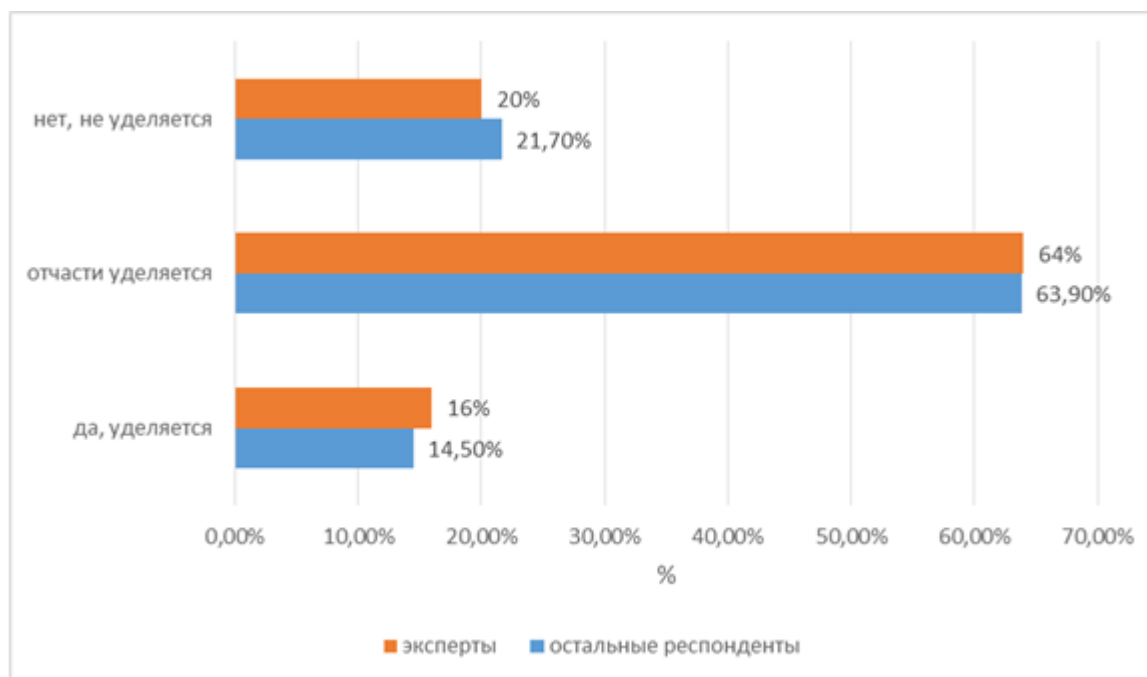
Следующий блок вопросов позволил

выявить проблемы, которые мешают эффективному развитию геобренда.

На вопрос: уделяется ли должное внимание развитию территориального брендинга в республике, ответы респондентов распределились следующим образом (рис. 6).

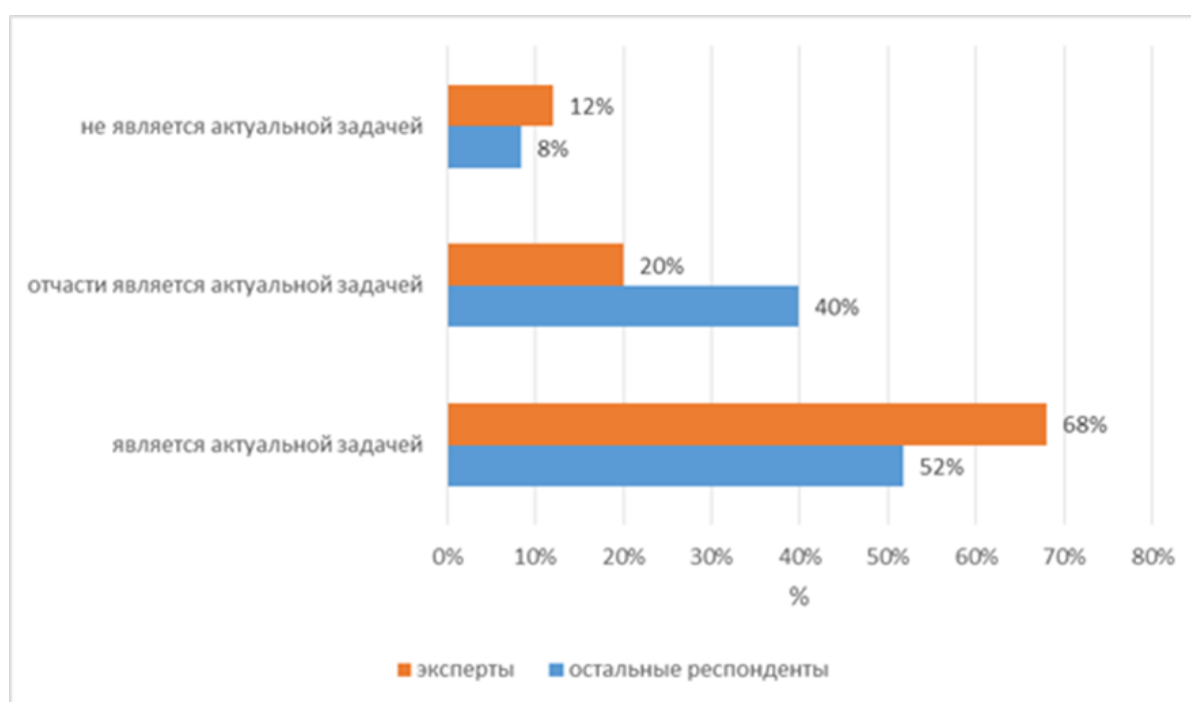
Большая часть респондентов (64% экспертов и 63,9% остальных респондентов) считают, что развитию территориального брендинга в республике лишь отчасти уделяется должное внимание.

Формирование успешного бренда происходит при поддержке органов государственной власти. Опрашиваемым было предложено определить значимость брендинга территории для органов государственной власти и управления. Ожидается, что эксперты оценили актуальность данной задачи для органов государственной власти выше, чем остальные респонденты (рис. 7).



**Рис. 6. Мнение респондентов по вопросу о развитии
территориального брендинга**

Fig. 6. Respondents' opinion on the development of territorial branding



**Рис. 7. Актуальность задачи развития брендинга территории для органов
государственной власти**

Fig. 7. The relevance of the task of developing the branding of the territory for public authorities

Далее в вопросе были представлены события последнего времени, оказавшие положительное / отрицательное влияние на формирование имиджа.

Среди положительных событий, повысивших узнаваемость Мордовии среди жителей других субъектов РФ и за рубежом экспертами и остальными респондентами отмечены:

«Саранск – город организатор Чемпионата Мира по футболу (2018 г.)» (100 и 86,7%) соответственно, «Праздник Тысячелетия единения мордовского народа с народами Российского государства (2012 г.)» – (60 и 60,2% соответственно) (рис. 8).



Рис. 8. События, способствующие повышению узнаваемости территории
Fig. 8. Events that promote the recognition of the territory

В качестве отрицательных факторов, препятствующих развитию эффективного геобрендинга республики, эксперты отметили показатель государственного долга перед Федеральным центром (72%), низкий уровень заработной платы по сравнению с другими регионами ПФО (68%), массовый отток граждан в другие города (60%) и низкий уровень качества жизни среди регионов России (60%).

Остальные респонденты выделили низкий уровень заработной платы по сравнению с другими регионами ПФО (83,1%), массовый отток граждан в другие города (65,1%), высокий уровень безработицы (54,2%), и показатель государственного долга перед Федеральным центром (53%) (рис. 9).



Рис. 9. Факторы, препятствующие развитию геобрендинга
Fig. 9. Factors hindering the development of geobranding

В качестве мер, способных обеспечить эффективный территориальный брендинг республики, эксперты выделили разработку целостной концепции территориального брендинга на региональном уровне – 80%, развитие туризма – 56%, повышение роста качества жизни – 48%.

Среди остальных респондентов большинство отметило повышение качества жизни – 66,3%, улучшение инфраструктуры региона – 53%, развитие туризма отметили меньше половины опрошенных (48,2%) (рис. 10).



Рис. 10. Меры, необходимые для эффективного брендинга
Fig. 10. Measures necessary for effective branding

Заключение (Conclusions). На основе проведенного исследования можно сделать вывод, что территориальный брендинг находится в стадии конструирования. Опрошенные эксперты отмечают важность разработки целостной концепции территориального бренда, который должен способствовать формированию туристской привлекательности территории. При этом все опрошенные отмечают, что эффективное развитие бренда тесно связано с решением социально-экономических проблем региона, совершенствованием инфраструктуры, повышением качества жизни населения.

Ассоциации, в 80% случаях связанные с положительными аспектами восприятия республики – это гостеприимство, красота, колоритность, динамичность развития. Можно обозначить главные элементы концепции бренда: визуальным символом территории является лисица. Мордовия – это республика с самобытной культурой и уникальной историей, поэтому слоганом территории большинство респондентов выбрали этническое направление: «Мордовия – край мокши и эрзи», а для эффективного позиционирования территории можно использовать событийные мероприятия различной направленности. Культура, история, искусство, атмосфера дестинации, современная инфраструктура, чистота окружающей среды, туристские аттракции – важные атрибуты дестинации, развитию которых нужно уделять первоочередное внимание.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: authors have no conflict of interests to declare.

Список литературы

Анхольт С. Создание бренда страны // Бренд-менеджмент. 2007. № 1. С. 50-52.

Базилян С. А. Роль региональных брендов в накоплении символического капитала места (на примере Великого Новгорода) // Вопросы теории и практики журналистики. 2017. Т. 6. № 4. С. 592-602.

Богатова О. А. Социальные технологии управления республиканской и российской идентичностью в оценках населения Республики Мордовия: опыт качественного социологического исследования // Вестник Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения. 2017. Т. 1. № 1. С. 54-70.

Бушуева Л. И., Просужих А. А., Напалков А. А. Позиционирование региона и роль событийного маркетинга в региональном позиционировании (на примере Республики Коми) // Региональная экономика: теория и практика. 2018. Т. 16. Вып. 1. С. 68-82.

Важенина И. С., Важенин С. Г. Имидж, репутация и доверие в конкурентной экономике (территориальный аспект) // Маркетинг в России и за рубежом. 2017. № 3. С. 67-78.

Волкова В. В., Кулакова Л. В. Роль этнокультурных особенностей региона в формировании геоимиджа (на примере Республики Мордовия) // Политика и общество. 2017. № 2. С. 67-76.

Гравер А. А. Образ, имидж и бренд страны: понятия и направление исследования // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2012. № 3 (19). С. 29-45.

Гусева Е. Н. Конструирование привлекательного социокультурного имиджа города Саранска как фактор формирования позитивной территориальной идентичности // Вестник Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения. 2017. Т. 1. № 1. С. 71-83.

Ефимова А. И., Калачина О. С., Кирдяшкина Т. И., Козин В. В. Туристская привлекательность Республики Мордовия // Социально-экономическое развитие Республики Мордовия в 2017 г.: Сб. науч. трудов. Саранск, 2019. С. 382-424.

Зайцева Л. А., Напалкова И. Г. Республика Мордовия: анализ атрибутов имиджевого позиционирования // Проблемы экономики и юридической практики. 2020. Т. 16. № 2. С. 40-46.

Кадачигова Д. С. Структурные элементы имиджа территориального субъекта // Балтийский гуманитарный журнал. 2018. Т. 7. № 1 (22). С. 73-76.

Казакова М. Н. Напалкова И. Г. Имидж главы региона как элемент имиджа территории (на примере Республики Мордовия) // Гуманитарные и политико-правовые исследования. 2019. № 2 (5). С. 81-104.

Кильдюшкина И. Г., Радайкин А. А., Григораш Д. Р. Бренд Республики Мордовия как фактор ее конкурентоспособности // Вестник НИИ гуманитарных наук при Правительстве Республики Мордовия. 2016. № 2 (38). С. 133-142.

Малёнова Е. Д., Терских М. В. Подходы к понятию «имидж территории»: научный обзор // Стратегия устойчивого развития регионов России. 2015. № 26. С. 45-79.

Паранина Т. О. Территориальный брендинг Республики Крым // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. 2022. № 1. С. 22-26.

Пашкус В. Ю., Пашкус Н. А., Пашкус М. В. Создание сильного культурного бренда Санкт-Петербурга: прорывное позиционирование и подходы к оценке // Региональная экономика: теория и практика. 2016. № 4. С. 19-30.

Сергеева Е. А. Феномен имиджа: теоретические предпосылки и современные философские концепты // Социально-гуманитарные знания. 2016. № 4. С. 337-341.

Солдатова А. С., Ширманов Е. В. Символы и образы идентичности жителей Республики Мордовия // Социально-политические науки. 2016. № 3. С. 174-177.

Табакаев Ф. К. Методологические особенности изучения и формирования имиджа территории // ПРАЭНМА. 2015. 3 (5). С. 128-136.

Тория Ж. Н. Формирование позитивного имиджа Карачаево-Черкесской республики в российском информационном пространстве (социологический подход) // Коммуникология. 2018. Т. 6. № 5. С. 99-106.

Хорольцева Е. Б. Проектирование этнокультурного бренда региона как ресурс управления развитием территории // Среднерусский вестник общественных наук. 2018. Т. 13. № 2. С. 23-36.

Чарушина Е. И. Оценка привлекательности территории // Вестник НГИЭИ. 2014. № 3 (34). С. 99-109.

References

Anholt, S. (2007), "Sozdanie brenda strany", *Brend-menedzhment*, 1, pp. 50-52.

Bazikyan, S. A. (2017), "Rol regionalnyh brendov v nakoplenii simvolicheskogo kapitala mesta (na primere Velikogo Novgoroda)", *Voprosy teorii i praktiki zhurnalistiki*, T. 6, 4, pp. 592-602.

Bogatova, O. A. (2017), "Sotsialnialnye tekhnologii upravleniya respublikanskoy i rossiyskoy identichnostyu v otsenках naseleniya Respubliki Mordoviya: opyt kachestvennogo sotsiologicheskogo issledovaniya", *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Sotsiologiya. Politologiya. Mezhdunarodnye otnosheniya*, T. 1, 1, pp. 54-70.

Bushueva, L. I., Prosuzhih, A. A., and Napalkov, A. A. (2018), "Pozitsionirovanie regiona i rol sobytiynogo marketinga v regionalnom pozitsionirovanii (na primere Respubliki Komi)", *Regionalnaya ekonomika: teoriya i praktika*, T. 16, 1, pp. 68-82.

Charushina, E. I. (2014), "Otsenka privlekatelnosti territorii", *Vestnik NGIEI*, 3 (34), pp. 99-109.

Efimova, A. I., Kalachina, O. S., Kirdyashkina, T. I. and Kozin, V. V. (2019), "Turistskaya privlekatelnost Respubliki Mordoviya": Sotsialnialno-ekonomicheskoe razvitie Respubliki Mordoviya v 2017 g.: Sb. nauch. trudov. Saransk, pp. 382-424.

Graver, A. A. (2012). "Obraz, imidzh i brend strany: ponyatiya i napravlenie issledovaniya", *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta, Filosofiya. Sotsiologiya. Politologiya*, 3 (19), pp. 29-45.

Guseva, E. N. (2017), "Konstruirovaniye privlekatelnogo sotsiokulturnogo imidzha goroda Saranska kak faktor formirovaniya pozitivnoy territorialnoy identichnosti", *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Sotsiologiya. Politologiya. Mezhdunarodnye otnosheniya*, T. 1, 1, pp. 71-83.

Khoroltseva, E. B. (2018), "Proektirovaniye etnokulturnogo brenda regiona kak resurs upravleniya razvitiem territorii", *Srednerusskiy vestnik obshchestvennyh nauk*, Vol. 13, 2, pp. 23-36.

Kadachigova, D. S. (2018), "Strukturnye elementy imidzha territorialnogo subiekta", *Baltiyskiy gumanitarny zhurnal*, T. 7, 1 (22), pp. 73-76.

Kazakova, M. N. and Napalkova, I. G. (2019), "Imidzh glavy regiona kak element imidzha territorii (na primere Respubliki Mordoviya)", *Gumanitarnye i politiko-pravovye issledovaniya*, 2 (5), pp. 81-104.

Kildyushkina, I. G., Radaikin, A. A. and Grigorash, D. R. (2016), "Brend Respubliki Mordoviya kak faktor ee konkurentosposobnosti", *Vestnik NII gumanitarnykh nauk pri Pravitelstve Respubliki Mordoviya*, 2 (38), pp. 133-142.

Malyonova, E. D. and Terskih, M. V. (2015), "Podkhody k ponyatiyu «imidzh territorii»: nauchny obzor", *Strategiya ustoychivogo razvitiya regionov Rossii*, 26, pp. 45-79.

Paranina, T. O. (2022), "Territorialny brending Respubliki Krym", *Aktualnye problemy Sotsialno-ekonomicheskogo razvitiya Rossii*, 1, pp. 22-26.

Pashkus, V. Yu., Pashkus, N. A. and Pashkus, M. V. (2016), "Sozдание silnogo kulturnogo brenda Sankt-Peterburga: proryvnoe pozitsionirovanie i podkhody k otsenke", *Regionalnaya ekonomika: teoriya i praktika*, 4, pp. 19-30.

Sergeeva, E. A. (2016), "Fenomen imidzha: teoreticheskie predposylki i sovremennye filosofskie kontsepty", *Sotsialno-gumanitarnye znaniya*, 4, pp. 337-341.

Soldatova, A. S. and Shirmanov, E. V. (2016), "Simvoly i obrazy identichnosti zhitel'ey Respubliki Mordoviya", *Sotsialno-politicheskie nauki*, 3, pp. 174-177.

Tabakaev, F. K. (2015), "Metodologicheskie osobennosti izucheniya i formirovaniya imidzha territorii", *ИПАЭХМА*, 3 (5), pp.128-136.

Toriya, Zh. N. (2018), "Formirovanie pozitivnogo imidzha Karachaevo-Cherkesskoy respubliky v rossiyskom informatsionnom prostranstve (sotsiologicheskiy podkhod)", *Kommunikologiya*, T. 6, 5, pp. 99-106.

Vazhenina, I. S. and Vazhenin, S. G. (2017), "Imidzh, reputatsiya i doverie v konkurentnoy ekonomike (territorialny aspekt)", *Marketing v Rossii i za rubezhom*, 3, pp. 67-78.

Volkova, V. V. and Kulakova, L. V. (2017), "Rol etnokulturnykh osobennostey regiona v formirovanii geoimidzha (na primere Respubliki Mordoviya)", *Politika i obshchestvo*, 2, pp. 67-76.

Zaytseva, L. A. and Napalkova, I. G. (2020), "Respublika Mordoviya: analiz atributov imidzhevogo pozitsionirovaniya", *Problemy ekonomiki i yuridicheskoy praktiki*, T. 16, 2, pp. 40-46.

Данные об авторах

Барцаева Виктория Владимировна, магистрант направления подготовки «Территориальная организация туризма»

Зайцева Лариса Александровна, кандидат политических наук, доцент кафедры туризма

Information about the authors

Victoria V. Bartsayeva, Master's Degree Student in the field of training "Territorial Organization of Tourism"

Larisa A. Zaytseva, Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of Tourism

Оригинальная статья
Original article

УДК 332.1

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-6

Мокина А. В.¹
Добродомова Т. Н.²
Дружникова Е. П.³

Методы оценки кластеризации регионов

Белгородский государственный национальный исследовательский
университет,
ул. Победы, 85, Белгород 308015, Россия

¹e-mail: mokinaannav@yandex.ru

²e-mail: dobrodomova_t@bsuedu.ru

³e-mail: druzhnikova@bsuedu.ru

¹ORCID 0009-0008-4203-5937

²ORCID 0000-0002-9891-1042

³ORCID 0000-0002-5088-6386

*Статья поступила 21 апреля 2025 г.; принята 25 мая 2025 г.;
опубликована 30 июня 2025 г.*

Аннотация. Целью статьи является исследование методического инструментария для комплексной оценки эффективности функционирования территориальных кластерных структур и их влияния на региональные социально-экономические системы. Содержательный анализ применен к рассмотрению и характеристике инструментальных приемов оценки эффектов кластеризации регионов. Основными группами методов оценки эффектов кластеризации регионов являются количественные, качественные и графические. В их состав входят экономико-статистический, экономико-регионалистический, социологический, графический и другие методы исследования влияния кластерных объединений на территориальные социально-экономические системы. На примере межрегионального насосостроительного кластера и кластера производителей нефтегазового и химического оборудования изучена динамика показателей объемов деятельности, количества рабочих мест, налоговых и таможенных платежей, инвестиций в основной капитал как факторов эффективности региональной экономики. Методом детерминации определены причинно-следственные связи и объективные закономерности между параметрами регионального прогресса и функционирования кластеров. Сформирован авторский комплекс показателей количественной оценки эффектов кластеризации регионов, включающий блоки показателей, характеризующих эффективность бизнеса, технологическую, инновационную, социальную, маркетинговую эффективность. Предложены направления развития методов измерения влияния создания и функционирования кластерных структур на развитие регионов.

Ключевые слова: территориальный кластер; региональная экономика; промышленный кластер; эффекты кластеризации региона; методы оценки эффектов кластеризации; показатели оценки эффектов кластеризации

Для цитирования: Мокина А.В., Добродомова Т.Н., Дружникова Е.П. Методы оценки кластеризации регионов. 2025. Т. 11. № 2. С. 70-81. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-6

UDC 332.1

Anna V. Mokina¹

Tatyana N. Dobrodomova²

Elena P. Druzhnikova³

Methods for assessing the effects of regional clustering

Belgorod State National Research University,
85 Pobedy St., Belgorod 308015, Russia

¹e-mail: mokinaannav@yandex.ru

²e-mail: dobrodomova_t@bsuedu.ru

³e-mail: druzhnikova@bsuedu.ru

¹ORCID 0009-0008-4203-5937

²ORCID 0000-0002-9891-1042

³ORCID 0000-0002-5088-6386

Abstract. The purpose of the article is to study methodological tools for a comprehensive assessment of the effectiveness of the functioning of territorial cluster structures and their impact on regional socio-economic systems. A meaningful analysis is applied to the consideration and characterization of instrumental techniques for assessing the effects of regional clusterization. The main groups of methods for assessing the effects of regional clusterization are quantitative, qualitative, and graphical. They include economic-statistical, economic-regionalistic, sociological, graphical and other methods of studying the impact of cluster associations on territorial socio-economic systems. Using the example of an Interregional Pumping Cluster and a Cluster of Manufacturers of Oil and Gas and Chemical Equipment, the dynamics of activity volumes, the number of jobs, tax and customs payments, and investments in fixed assets as factors of regional economic efficiency are studied. The method of determination was used to identify causal relationships and objective patterns between regional progress parameters and cluster functioning. The author's set of indicators for quantifying the effects of regional clustering was formed, including blocks of indicators characterizing business efficiency, technological, innovative, social, and marketing effectiveness. The directions of development of methods for measuring the impact of the creation and functioning of cluster structures on the development of regions are proposed.

Keywords: territorial cluster; regional economy; industrial cluster; clustering effects of the region; methods of assessment of clustering effects; indicators of assessment of clustering effects

For citation: Mokina, A.V., Dobrodomova, T.N., Druzhnikova, E.P. (2025), "Methods for assessing the effects of regional clustering", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (2), pp. 71-81. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-6

Введение (Introduction). Политика развития кластеров становится все более популярной в качестве инструмента содействия развитию регионов разных стран (Панкратов, 2021). Однако в литературе недостаточно оценок воздействия кластеризации на региональную экономику (Stryabkova, 2019).

Для повышения эффективности управления региональными социально-экономическими системами и обоснованности решений по развитию производственно-хозяйственных территориальных комплексов необходима оценка результативности разных пространственных форм организации экономики (Mueller, 2023).

Проблема развития процессов кластеризации в территориальном производственно-хозяйственном комплексе в последние годы стала предметом исследования многих ученых и практиков. Однако большинство работ сводится либо к оценке кластерного потенциала, либо к анализу эффективности кластеров.

Несмотря на большое внимание исследователей и органов власти к вопросам измерения эффектов кластеризации регионов, общепринятые методы пока отсутствуют, что подтверждает актуальность исследования данной темы.

Цель исследования (The aim of the work). Целью статьи является исследование методического инструментария для комплексной оценки эффективности функционирования территориальных кластерных структур и их влияния на региональные социально-экономические системы.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Эмпирико-фактологическую базу исследования составила статистическая информация о деятельности территориальных кластеров.

Методом детерминации определены причинно-следственные связи и объективные закономерности между параметрами

регионального прогресса и функционирования кластеров.

Содержательный анализ применен к рассмотрению и характеристике инструментальных приемов оценки эффектов кластеризации регионов.

Методом графической формализации визуализированы величины показателей деятельности территориальных кластеров.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Хотя масштабы мероприятий по развитию кластеров в разных странах различаются, они часто проводятся на субнациональном уровне, где компании, как правило, агломерируются вокруг специализированных видов производственной деятельности. Цель региональной кластерной политики – устранить или, по крайней мере, компенсировать недостатки координации между фирмами, а также между компаниями и правительствами, чтобы гарантировать предоставление общественных благ, необходимых для обеспечения конкурентоспособности агломерации (Балюк, 2018).

Кластер – современная форма пространственной организации региональной экономики, неформальное объединение большого количества отраслевых и межотраслевых организаций на конкретной территории.

Кластеры являются яркой чертой практически каждой национальной, региональной, государственной и даже столичной экономики, особенно в более экономически развитых странах (Kosfeld, 2023).

Парадокс местоположения в региональной экономике способствует созданию конкурентных преимуществ компаний от бизнес-среды, географической концентрации инноваций и рыночного успеха (Чистикова, 2024).

Кластеры широко используются в качестве инструмента повышения конкурентоспособности на региональном и национальном уровнях (Будрина, 2023).

В практике деятельности кластеров в разных регионах выявлены их интеграционное и акселерационное влияние на региональную экономику. Учеными исследователями из разных стран мира сформированы подходы всестороннего измерения это-

го влияния (Миролюбова, 2022; Мухамедеев, 2020; Mendler, 2025).

Содержательный анализ исследований позволил выявить основные методы оценки эффектов кластеризации регионов (рис. 1).



Рис. 1. Методы оценки эффектов кластеризации регионов (составлено авторами)

Fig. 1. Methods for assessing the effects of regional clusterization (compiled by the authors)

Количественные (стоимостные) методы оценки эффектов кластеризации регионов основаны на расчете экономических показателей, характеризующих трансформацию региональных комплексов, состояния отраслей, отдельных компаний-участников кластеров.

Экономико-статистический подход предусматривает обработку статистических данных, а экономико-регионалистический может применять ин-

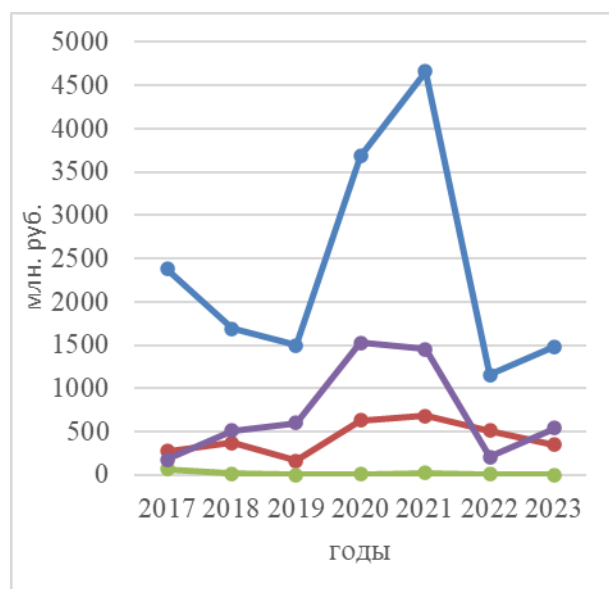
формацию отчетов о мониторинге и обследованиях кластеров, количественном соответствии целей фактическим результатам, результативности деятельности участников кластерных структур.

Важной группой индикаторов эффектов кластеризации регионов являются экономические показатели (например, рост прибыли, производительности или ВВП). Значительный интерес для измерения эффективности территориальных кластеров

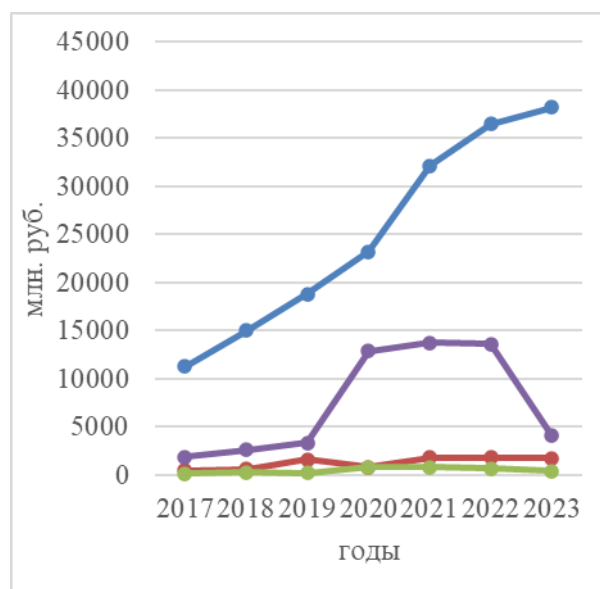
представляют технологические показатели (например, исследования и разработки, патентная деятельность, соглашения о сотрудничестве).

Одним из наиболее популярных применений количественных методов оценки

эффективности кластерных объединений в регионе является исследование показателей объемов их деятельности. Рассмотрим динамику таких показателей на примере кластеров Воронежской и Липецкой областей (рис. 2).



Межрегиональный насосостроительный кластер (Воронежская обл., Липецкая обл.)



Кластер производителей нефтегазового и химического оборудования (Воронежская обл.)

- Общий объем отгруженных участниками кластера товаров собственного производства, млн руб.
- Объем отгруженных участниками кластера товаров собственного производства, используемых другими предприятиями участниками промышленного кластера, млн руб.
- Объем экспорта участниками промышленного кластера товаров собственного производства, млн руб.
- Добавленная стоимость, создаваемая участниками кластера, млн руб.

Рис. 2. Динамика показателей объемов деятельности кластеров
 (составлено авторами)

Fig. 2. Dynamics of cluster activity volume indicators
 (compiled by the authors)

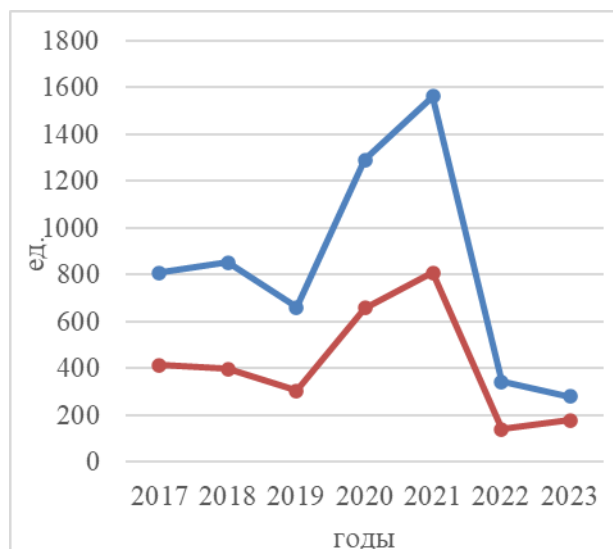
В целом, данные рисунка 2 позволяют судить о положительных эффектах кластеризации в форме расширения производственной деятельности в регионе, создании добавленной стоимости и реализации го-

товой продукции на экспорт предприятий-участников кластеров.

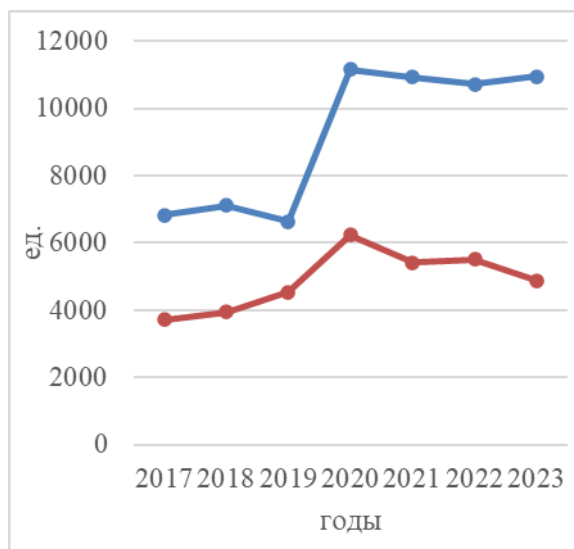
В качестве критерия эффективности кластеризации регионов на основе количественных параметров принято использовать число рабочих мест организаций-

участников кластерных объединений. Рассмотрим данные показатели на примере межрегионального насосостроительного

кластера и кластера производителей нефтегазового и химического оборудования (рис. 3).



Межрегиональный насосостроительный кластер (Воронежская обл., Липецкая обл.)



Кластер производителей нефтегазового и химического оборудования (Воронежская обл.)

- Общее количество рабочих мест на предприятиях-участниках кластера, ед.
- Количество высокопроизводительных рабочих мест на предприятиях-участниках кластера, ед.

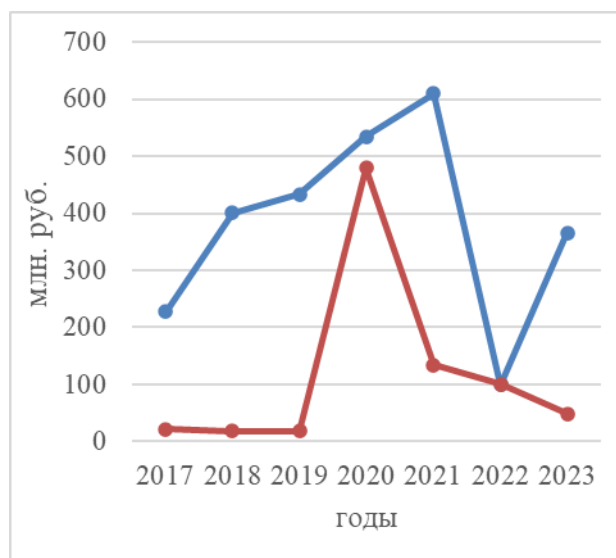
Рис. 3. Динамика количества рабочих мест в кластерах (составлено авторами)

Fig. 3. Dynamics of the number of jobs in clusters (compiled by the authors)

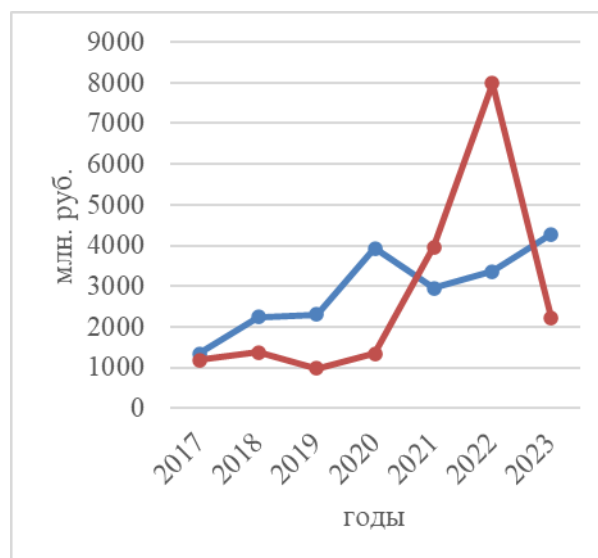
Можно констатировать, что кластеризация создает положительные эффекты для регионального рынка труда в форме поддержки занятости и создания высокопроизводительных рабочих мест.

Существенные эффекты кластерные

организации создают в регионах присутствия посредством уплаты налоговых платежей и инвестирования в основной капитал. Рассмотрим данные показатели на примере кластеров Воронежской и Липецкой областей (рис. 4).



Межрегиональный насосостроительный кластер (Воронежская обл., Липецкая обл.)



Кластер производителей нефтегазового и химического оборудования (Воронежская обл.)

- Объем налоговых и таможенных платежей участников промышленного кластера в бюджеты всех уровней, млн руб.
- Общий объем инвестиций в основной капитал участников промышленного кластера, млн руб.

**Рис. 4. Динамика финансовых показателей кластеров
(составлено авторами)**

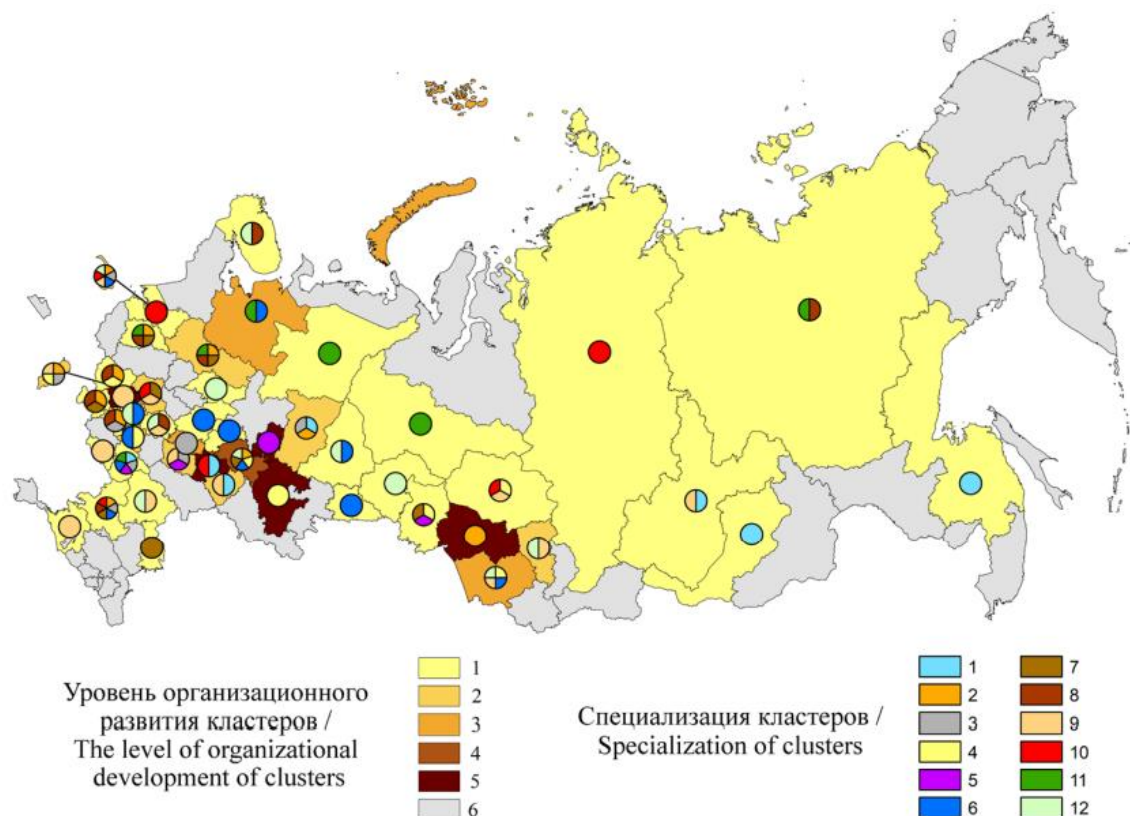
Fig. 4. Dynamics of financial indicators of clusters (compiled by the authors)

На примере двух промышленных кластеров можно сделать вывод о региональных интересах к кластерным объединениям с точки зрения устойчивости генерации налоговых поступлений и притока инвестиционных ресурсов.

Качественные методы позволяют сформировать систему мнений о рациональности деятельности территориальных кластеров, об отношении к их продукции и воздействию на социально-экономический региональный комплекс. Наиболее распространенным подходом реализации качественных методов является онлайн-анкетирование должностных лиц органи-

заций- участников кластеров, а также представителей региональных органов власти.

Графические методы предполагают составление карт регионов с визуализацией распределения кластеров, конкретизацией и образным описанием всевозможной информации. Например, Носонов А.М. формализовал уровень организационного развития и специализацию кластеров в регионах России графическим методом, что позволяет визуальнo рассматривать изображение эффектов деятельности кластерных объединений в территориальных образованиях (рис. 5).



Условные обозначения:

Уровень организационного развития кластеров: 1 – низкий; 2 – низкий и средний; 3 – средний; 4 – средний и высокий; 5 – высокий; 6 – кластеры отсутствуют.

Специализация кластеров: 1 – аэрокосмическая промышленность; 2 – информационно-коммуникационные технологии; 3 – микроэлектроника и приборостроение; 4 – новые материалы; 5 – оборонная промышленность; 6 – производство среднетехнологической продукции машиностроения; 7 – отрасли АПК; 8 – туризм; 9 – фармацевтика и биотехнологии; 10 – ядерные и радиационные технологии; 11 – лесная промышленность; 12 – прочие отрасли

Рис. 5. Уровень организационного развития и специализация кластеров регионов России (Источник (Носонов, 2023))
Fig. 5. The level of organizational development and specialization of clusters in Russian regions (Source (Nosonov, 2023))

По нашему мнению, наиболее информативными являются количественные методы оценки эффектов кластеризации регионов, основывающиеся на расчете всевозможных показателей, отражающих

влияние деятельности кластеров на территориальную систему. Авторский комплекс показателей количественной оценки эффектов кластеризации регионов представлен в таблице.

Таблица

**Показатели оценки эффектов кластеризации регионов
(составлено авторами)**

Table

**Indicators for assessing the effects of regional clusterization
(compiled by the authors)**

Критерий оценки	Индикатор оценки
Эффективность бизнеса	Снижение издержек Повышение производительности Доступ к инфраструктуре (наличие в регионе территорий для функционирования кластеров, например, промышленных и промышленных парков) Увеличение клиентской базы Увеличение ассортимента готовой продукции
Технологическая эффективность	Появление новых технологий Регистрация патентов Новые соглашения о сотрудничестве
Инновационная эффективность	Увеличение объемов высокотехнологичной инновационной продукции Улучшение доступа к инновациям (активность диффузии инноваций между предприятиями)
Социальная эффективность	Объем сформированных новых навыков и компетенций Увеличение количества рабочих мест
Маркетинговая эффективность	Появление бренда кластера Снижение расходов на рекламу компаний-участников кластера

Предложенный в таблице комплекс индикаторов может быть применен в качестве экономического инструментария количественного измерения эффективности участия предприятий в кластеризации. Так как кластерные объединения обладают мультиэффективностью, то для ее оценки необходимо применение массива показателей, позволяющих установить уровень положительного эффекта от межорганизационного взаимодействия по нескольким признакам (критериям).

Так как предприятия от участия в кластере могут потенциально повысить эффективность деятельности, то данный эффект следует оценивать на основе расчета динамики издержек, изменения производительности труда, расширения кли-

ентской базы, увеличения ассортимента производимой продукции, а также возможности пользования производственной инфраструктурой.

Для экономики региона кластеризация потенциально несет технологический эффект, который возможно измерить посредством установления числа появившихся технологий и оформленных патентов. О возникновении данного эффекта для предприятий-участников межорганизационных объединений можно судить в случаях заключения соглашений о сотрудничестве и получения технологий от партнеров.

Так как кластеры способны приносить инновационные эффекты, то для их измерения следует проводить мониторинг объемов высокотехнологичной инноваци-

онной продукции в регионе, степени активности диффузии инноваций между предприятиями.

Подход количественной оценки социальных эффектов предусматривает измерение в масштабе предприятия прироста квалификации его работников, на уровне региона – динамики числа рабочих мест.

Маркетинговые эффекты от региональной кластеризации и участия предприятий в ней возможно оценить количественно на основе расчета расходов на рекламу и стоимости созданного бренда кластера.

Заключение (Conclusions). Кластерные организации играют ключевую роль в повышении экономической устойчивости, содействии инновациям и улучшении эффективности бизнеса. Они действуют как сознательные социальные субъекты, управляют глобальными и локальными измерениями и играют важнейшие посреднические роли. Используя общие ресурсы и знания, кластеры стимулируют региональное развитие и конкурентоспособность, что делает их важнейшими компонентами современной промышленной политики.

Мониторинг и оценка кластерных организаций, кластерных программ и кластерных эффектов для регионов очень важны, но используемые методы, ключевые показатели эффективности и сбор данных значительно различаются в разных странах и единого набора согласованных подходов оценки и анализа воздействия пока не существует.

Основными группами методов оценки эффектов кластеризации регионов являются количественные, качественные и графические. В их состав входят экономико-статистический, экономико-регионалистический, социологический, графический и другие методы исследования влияния кластерных объединений на территориальные социально-экономические системы.

Методику оценки кластеризации регионов следует базировать на комплексе количественных показателей, включающем блоки индикаторов, характеризующих эффективность бизнеса, технологическую, инновационную, социальную, маркетинговую эффективность.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interest to declare.

Список литературы

Балюк А.А., Антонова М.В. Основные особенности формирования источников финансирования предприятий регионов РФ // Пространственное развитие территорий: Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Белгород, 22 ноября 2018 года / Ответственные редакторы Е.А. Стрябкова, И.В. Чистникова. Белгород: Общество с ограниченной ответственностью Эпицентр, 2018. С. 220-225. EDN VTCJGJ.

Будрина Е.В., Малышева К.Б. Оценка эффектов для региона от создания транспортно-логистического кластера // Экономические науки. 2023. № 221. С. 41-48. DOI 10.14451/1.221.41. EDN WUXLEL.

Миролюбова Т.В., Кощеев Д.А. Системно-пространственная методика оценки влияния промышленного кластера на социально-экономическое развитие региона // Journal of new economy. 2022. Т. 23. №. 4. С. 69-86. DOI: 10.29141/2658-5081-2022-23-4-4

Мухамадеев, А.Ф. Методические подходы к идентификации кластеров и оценке их влияния на социально-экономическое развитие региона размещения // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Том 10. № 11. С. 2637-2650. doi: 10.18334/epp.10.11.111197

Носонов, А. М. Формирование инновационных территориальных кластеров в регионах России // Регионология. 2023. Т. 31. № 3. С. 498–513. DOI: 10.15507/2413-1407.124.031.202303.498-513

Панкратов А.А., Мусаев Р.А., Бадина С.В. Подходы к выявлению, измерению и прогнозированию кластерных эффектов //

Проблемы прогнозирования. 2021. № 3. С. 126-134. DOI: 10.47711/0868-6351-186-126-134

Чистникова И. В. Пространственные проекции экономического развития регионов Центрального Черноземья // Экономика. Информатика. 2024. Т. 51. № 3. С. 544-553. DOI: 10.52575/2687-0932-2024-51-3-544-553. – EDN UJKKAX.

Kosfeld, R. and Mitze, T. (2023), “Research and development intensive clusters and regional competitiveness”, *Growth and Change*, T. 54, 4, pp. 885-911. DOI: 10.1111/grow.12676

Mendler, F., Koch, B., Meißner, B., Voglstätter, C. and Smolinka, T. (2025), “Evaluation of spatial clustering methods for regionalisation of hydrogen ecosystems”, *Energy Strategy Reviews*, 57, pp. 101627.

Mueller, E. and Fuchs, F. S. (2023), “What holds a regional cluster together? The role of cluster actors’ identification and citizenship behavior for the effectiveness of a regional cluster”, *International Studies of Management & Organization*, T. 53, 1, pp. 40-62.

Stryabkova, E. A., Lyshchikova, J. V., Chistnikova, I. V., Glotova, A. S. and Kochergin, M. A. (2019), “Instruments to Choose Priorities of the Spatial Development of the Region in the Context of Smart Specialization”, *Amazonia Investiga*, T. 8, 24, pp. 91–101.

References

Balyuk, A.A. and Antonova, M.V. (2018), “The main features of the formation of sources of financing of enterprises of the regions of the Russian Federation”, *Spatial development of territories*, Collection of scientific works of the International Scientific and Practical Conference, Belgorod, November 22, 2018, Responsible editors E.A. Stryabkova, I.V. Nummernikova, Belgorod, Limited Liability Company Epicenter, pp. 220-225. EDN VTCJGJ. (in Russ.).

Budrina, E.V. and Malysheva, K.B. (2023), “Evaluation of effects for the region from creating a transport and logistics cluster”, *Economic Sciences*, 221, pp. 41-48. DOI 10.14451/1.221.41. EDN WUXLEL. (in Russ.).

Chistnikova, I.V. (2024), “Spatial projections of economic development of the regions of the Central Black Earth Region”, *Economy. Informatics*, Vol. 51, 3, pp. 544-553. DOI:

10.52575/2687-0932-2024-51-3-544-553. EDN UJKKAX. (in Russ.).

Kosfeld, R. and Mitze, T. (2023), “Research and development intensive clusters and regional competitiveness”, *Growth and Change*, T. 54, 4, pp. 885-911. DOI: 10.1111/grow.12676

Mendler, F., Koch, B., Meißner, B., Voglstätter, C. and Smolinka, T. (2025), “Evaluation of spatial clustering methods for regionalisation of hydrogen ecosystems”, *Energy Strategy Reviews*, 57, pp. 101627.

Mirolubova, T.V. and Koshcheev D.A. (2022), “System-spatial methodology for assessing the impact of an industrial cluster on the socio-economic development of a region”, *Journal of New Economy*, Vol. 23, 4, pp. 69-86. DOI: 10.29141/2658-5081-2022-23-4-4. (in Russ.).

Mueller, E. and Fuchs, F. S. (2023), “What holds a regional cluster together? The role of cluster actors’ identification and citizenship behavior for the effectiveness of a regional cluster”, *International Studies of Management & Organization*, 53 (1), pp. 40-62.

Mukhamadeev, A.F. (2020), “Methodological approaches to identifying clusters and assessing their impact on the socio-economic development of the region of placement”, *Economy, entrepreneurship and law*, Vol. 10, 11, pp. 2637-2650. doi: 10.18334/epp.10.11.111197. (in Russ.).

Nosonov, A. M. (2023), “Formation of innovative territorial clusters in the regions of Russia”, *Regionology*, 31, 3, pp. 498-513. DOI: 10.15507/2413-1407.124.031.202303.498-513. (in Russ.).

Pankratov, A.A., Musaev, R.A. and Badina, S.V. (2021), “Approaches to identifying, measuring and forecasting cluster effects”, *Problems of Forecasting*, 3, pp. 126-134. DOI: 10.47711/0868-6351-186-126-134. (in Russ.).

Stryabkova, E. A., Lyshchikova, J. V., Chistnikova, I. V., Glotova, A. S. and Kochergin, M. A. (2019), “Instruments to Choose Priorities of the Spatial Development of the Region in the Context of Smart Specialization”, *Amazonia Investiga*, Vol. 8, 24, pp. 91-101.

Данные об авторах

Мокина Анна Викторовна, аспирант кафедры прикладной экономики и экономической безопасности

Добродомова Татьяна Николаевна,
к.э.н., доцент кафедры прикладной экономики
и экономической безопасности

Дружникова Елена Петровна, к.э.н.,
доцент кафедры прикладной экономики и эко-
номической безопасности

Information about the authors

Anna V. Mokina, PhD Student at the De

partment of Applied Economics and Economic
Security

Tatiana N. Dobrodomova, Candidate of
Economics, Associate Professor of the Department
of Applied Economics and Economic Security

Elena P. Druzhnikova, PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Ap-
plied Economics and Economic Security

Оригинальная статья
Original article

УДК 332.1

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-7

Моляков В. М.¹
Валеева Ю. С.²

**Факторы внешней и внутренней среды, влияющие
на конкурентоспособность гостиничного предприятия**

Казанский кооперативный институт
Российского Университета Кооперации,
ул. Н. Ершова, 58, Казань 420081 Республика Татарстан, Россия

¹e-mail: treningmenmv@icloud.com, hrbisnespartner@vk.com

²e-mail: Uvaleeva@ruc.su

¹ORCID [0009-0005-1349-8631](https://orcid.org/0009-0005-1349-8631)

²ORCID [0000-0002-1356-0360](https://orcid.org/0000-0002-1356-0360)

*Статья поступила 01 апреля 2025 г.; принята 12 мая 2025 г.;
опубликована 30 июня 2025 г.*

Аннотация. При изучении вопроса конкурентоспособности предприятия крайне важно осознавать, что конкурентоспособность – это динамическое понятие, на которое влияют различные внутренние и внешние факторы окружающей среды, которые могут меняться с течением времени. Актуальность изучения факторов конкурентоспособности гостиничных предприятий обусловлена необходимостью их эффективной адаптации к быстро меняющимся условиям рынка, включая изменение потребительских предпочтений, технологические инновации и изменения в законодательной и экономической среде. Целью исследования является анализ основных факторов внешней и внутренней среды, а также разработка рекомендаций по управлению этими факторами для повышения общей конкурентоспособности. Особое внимание уделяется инструментам для управления этими факторами, также акцентируется важность гибкости в адаптации бизнес-модели гостиничного предприятия, что включает изменение структуры услуг, ценовой политики и системы обслуживания. Для достижения поставленной цели в работе использованы методы анализа, синтеза и систематизации, а также сравнительный анализ для выявления ключевых факторов, определяющих конкурентоспособность гостиничных предприятий в разных условиях. Рассмотрены превалирующие внешние и внутренние вызовы, с которыми сталкиваются гостиничные предприятия, и предложены способы эффективного реагирования на них с целью повышения конкурентоспособности. Особое внимание уделено значению инновационного подхода, оперативности в реагировании на изменения и постоянному улучшению качества обслуживания. Исследование показало, что конкурентоспособность гостиничных предприятий зависит от внутренних факторов (качество услуг, профессионализм персонала, технологии) и внешних (экономическая ситуация, социальные

изменения, климат). Практическая значимость работы заключается в предложенных методах, которые помогут укрепить конкурентную позицию на рынке через гибкость, инновации и работу с данными.

Ключевые слова: конкурентоспособность; гостиничное предприятие; факторы конкурентоспособности; PEST-анализ; SWOT-анализ; таргетированный маркетинг; автоматизация; CRM-системы; обучение персонала; гибкость бизнес-модели; риски; инновации; качество обслуживания

Для цитирования: Моляков В.М., Валеева Ю.С. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на конкурентоспособность гостиничного предприятия // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 2. С. 82-95. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-7

UDC 332.1

Vladimir M. Molyakov¹
Yulia S. Valeeva²

**Factors of external and internal environment affecting
the competitiveness of a hotel enterprise**

Kazan Cooperative Institute of the Russian University of Cooperation,
58 N. Ershov St., Kazan 420081, Republic of Tatarstan, Russia

¹e-mail: treningmenmv@icloud.com, hrbisnespartner@vk.com

²e-mail: Uvaleeva@ruc.su

¹ORCI [0009-0005-1349-8631](https://orcid.org/0009-0005-1349-8631)

²ORCID [0000-0002-1356-0360](https://orcid.org/0000-0002-1356-0360)

Abstract. When studying the issue of enterprise competitiveness, it is crucial to understand that competitiveness is a dynamic concept influenced by various internal and external factors of the environment, which can change over time. The relevance of studying the factors of hotel enterprise competitiveness is due to the need for their effective adaptation to rapidly changing market conditions, including shifts in consumer preferences, technological innovations, and changes in the legislative and economic environment. The aim of the study is to analyze the main internal and external factors and develop recommendations for managing these factors to enhance overall competitiveness. Particular attention is given to the tools used to manage these factors, with a focus on the importance of flexibility when adapting a hotel enterprise's business model. This includes changes to the service structure, pricing policy and customer service systems. To achieve the set goal, the study used methods of analysis, synthesis, and systematization, as well as comparative analysis to identify the key factors determining the competitiveness of hotel enterprises in various conditions. The prevailing internal and external challenges faced by hotel enterprises are considered, and effective ways of responding to them are proposed to enhance competitiveness. Particular attention is given to the significance of an innovative approach, responsiveness to changes, and continuous improvement in service quality. The study showed that the competitiveness of hotel enterprises depends on internal factors (service quality, staff professionalism, technologies) and external factors (economic situation, social changes, climate). The practical significance of the work lies in the pro-

posed methods, which will help strengthen the competitive position in the market through flexibility, innovation, and data-driven decision-making.

Keywords: competitiveness; hotel enterprise; competitiveness factors; PEST-analysis; SWOT-analysis; targeted marketing; automation; CRM-systems; staff training; business model flexibility; risks; innovation; quality of service

For citation: Molyakov, V.M., Valeeva Yu.S. (2025), "Factors of external and internal environment affecting the competitiveness of a hotel enterprise", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (2), pp. 82-95. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-7

Введение (Introduction). Экономический рост, увеличение числа предприятий и растущие требования к работе предприятий заставляют организации жестко конкурировать в своих отраслях. Повышение конкурентоспособности остается насущной проблемой для компаний во всех секторах. В сегодняшней динамичной среде эффективность организаций зависит от их способности быстро адаптироваться к меняющимся условиям, что требует создания инновационных стратегий для роста бизнеса и укрепления конкурентных преимуществ. Хотя предприятия работают в сложных условиях, конкуренция приносит пользу потребителям, заставляя компании улучшать качество продукции или услуг, снижать издержки и вводить новые предложения. Каждое предприятие сферы гостеприимства работает в уникальной среде, состоящей из внутренних и внешних факторов, которые влияют на его способность выстраивать и поддерживать успешные отношения с гостями на различных целевых рынках.

Таким образом, актуальность исследования обусловлена тем фактом, что в условиях динамично меняющегося рынка гостиничного бизнеса предприятиям необходимо не только поддерживать, но и постоянно увеличивать свою конкурентоспособность. В то же время в условиях высокой конкуренции и изменчивости внешней среды важным аспектом успеха становится способность эффективно управлять внут-

ренними и внешними факторами и адаптировать свою стратегию под новые вызовы.

Цель исследования (The aim of the work). Целью исследования является анализ основных внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность гостиничного предприятия.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Исследование включало два этапа. На первом этапе рассмотрена сущность категории конкурентоспособность. В целях оценки факторов, влияющих на эффективность работы гостиничного предприятия, был использован метод системного анализа, который позволил рассмотреть гостиницу как единую систему, где все элементы взаимосвязаны и должны работать слаженно для достижения высоких результатов.

При помощи метода экспертных оценок были изучены мнения экспертов в области гостиничного бизнеса для оценки факторов, влияющих на конкурентоспособность, а также в целях разработки рекомендаций по улучшению работы предприятий сферы гостеприимства.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). На практике термин «конкурентоспособность» не имеет единого определения и толкования, поскольку он был введен в экономический дискурс сравнительно недавно. Рассмотрим и сравним несколько основных подходов, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Подходы к толкованию термина «конкурентоспособность»
(составлено авторами на основе данных источника (Долгов, 2023))**

Table 1

**Approaches to the interpretation of the term “competitiveness” (compiled by the authors
on the basis of data from the source (Dolgov, 2023))**

Подход	Описание
Экономический подход	Конкурентоспособность рассматривается как способность предприятия или страны производить товары и услуги, которые востребованы на рынке, с эффективным использованием ресурсов.
Маркетинговый подход	Фокусируется на способности компании предлагать продукцию или услуги, которые отвечают потребительским ожиданиям и превосходят предложения конкурентов.
Стратегический подход	Подразумевает способность организации вырабатывать и реализовывать эффективные стратегии для достижения устойчивого конкурентного преимущества на рынке.
Инновационный подход	Рассматривает конкурентоспособность как способность предприятия внедрять новшества, обеспечивая себе долгосрочные преимущества за счет новых технологий и решений.
Технический подход	Конкурентоспособность определяется уровнем технологической оснащенности, модернизации и эффективности производства.
Социальный подход	Оценивает конкурентоспособность с точки зрения влияния на социальные условия, улучшение качества жизни и устойчивое развитие.
Ресурсный подход	Подход, при котором конкурентоспособность зависит от наличия и эффективного использования внутренних и внешних ресурсов (финансовых, человеческих, материальных).

Представленные подходы к сущности категории конкурентоспособности являются универсальными. Однако при изучении конкурентоспособности гостиничного бизнеса необходимо конкретизировать эту категорию под специфику рассматриваемой отрасли.

Конкурентоспособность гостиничного предприятия можно описать как его способность в рыночных условиях предоставлять гостиничные услуги на таком уровне качества, сервиса и ценовой политики, который обеспечивает явные преимущества перед конкурирующими отелями. Это, в свою очередь, позволяет отелю получать прибыль, необходимую для его

общего развития, а также для развития его персонала и повышения качества обслуживания (Морозова, 2024: 240).

Оценка и поддержание конкурентоспособности предприятия на рынке требует выявления и анализа его сильных и слабых сторон, а также факторов, влияющих на восприятие потребителями (Мамедкулиева, 2016: 30).

Для выявления и управления внешними факторами конкурентоспособности гостиничного предприятия используются инструменты, представленные на рисунке 1.

Инструменты определения внутренних факторов, оказывающих влияние на

конкурентоспособность гостиницы, пред- ставлены на рисунке 2.

PEST-анализ	•Выявление политических, экономических, социальных и технологических факторов, влияющих на гостиницу
SWOT-анализ	•Оценка возможностей и угроз внешней среды
Анализ пяти сил Портера	•Оценка конкурентного давления: угрозы новых игроков, конкуренция среди существующих предприятий, влияние поставщиков и клиентов, угроза появления заменителей услуг
Бенчмаркинг	•Сравнение с конкурентами для выявления лучших практик и понимания рыночных стандартов
Анализ цепочки добавленной стоимости	•Определение факторов внешнего влияния на ключевые звенья цепочки создания стоимости, таких как поставки, сбыт и маркетинг

**Рис. 1. Инструменты для анализа внешних факторов
(составлено авторами)**

Fig. 1. Tools for analyzing external factors (compiled by the authors)

SWOT-анализ	•Определение сильных и слабых сторон внутри гостиничного предприятия
ABC-анализ	•Классификация услуг или клиентских сегментов по уровню их значимости и прибыли
Финансовый анализ	•Оценка показателей рентабельности, ликвидности и эффективности использования ресурсов
HR-аналитика	•Оценка компетенций и вовлеченности сотрудников
Анализ клиентского опыта	•Выявление слабых звеньев в процессе взаимодействия с клиентами
Аудит бизнес-процессов	•Оценка эффективности процессов, включая работу с персоналом, управление затратами, маркетинг и логистику

Рис. 2. Инструменты для анализа внешних факторов (составлено авторами)

Fig. 2. Tools for analyzing external factors (compiled by the authors)

Выявление факторов, оказывающих наибольшее влияние на конкурентное положение предприятия на рынке, является лишь одним из этапов достижения успеха. Следующим шагом является правильное использование полученной информации для разработки эффективных стратегий и принятия обоснованных управленческих решений (Современный менеджмент и управление..., 2023: 115).

Факторы конкурентоспособности охватывают разнообразные явления и процессы в рамках операционной и экономической деятельности компании, а также более широкие социально-экономические

тенденции, которые влияют на себестоимость продукции и, следовательно, на общую конкурентоспособность предприятия (Сазонова, 2024: 303).

В отношении деятельности гостиничного предприятия можно выделить следующие группы факторов (Агяд, 2019: 283):

- внешние факторы – субъекты и силы за пределами организации, которые влияют на ее деятельность.
- внутренние факторы – объективные критерии, которые определяют способность предприятия поддерживать и повышать свою конкурентоспособность (табл. 2).

Таблица 2

**Факторы конкурентоспособности гостиничного предприятия
(обобщено авторами)**

Table 2

**Factors of competitiveness of a hotel enterprise
(summarized by the authors)**

Внутренние факторы	Внешние факторы
Качество предоставляемых услуг – уровень сервиса, комфорт номеров, дополнительные услуги (СПА, фитнес и др.).	Уровень конкуренции на рынке – количество гостиниц в регионе, качество их услуг и ценовая политика.
Состояние инфраструктуры – современность и техническая оснащенность здания, удобство планировки.	Туристический поток и сезонность – количество посетителей, зависимость от времени года.
Профессионализм и квалификация персонала – гостеприимство, навыки обслуживания, знание иностранных языков.	Экономические условия – уровень доходов населения, состояние туристической отрасли.
Бренд и репутация – известность гостиницы, отзывы гостей, имидж предприятия.	Государственное регулирование – законы в сфере туризма, налогообложение, сертификация.
Ценовая политика – конкурентные цены, системы скидок и бонусов.	Развитие региона – наличие достопримечательностей, транспортная доступность.
Местоположение – близость к туристическим объектам, деловым центрам, транспортным узлам.	Социальные и культурные тенденции – предпочтения туристов, развитие экотуризма.
Инновации и технологии – онлайн-бронирование, системы «умный отель», автоматизация процессов.	Глобальные факторы – международные кризисы, визовые ограничения, климатические изменения.
Дизайн и атмосфера – уникальность интер	Партнерства и сотрудничество – связи с туро

рьера, создание уютной и комфортной среды для гостей.	ператорами, авиакомпаниями, ресторанами.
Программы лояльности – системы накопительных баллов, специальные предложения для постоянных клиентов.	Климатические и экологические факторы – привлекательность региона для отдыха, экологические требования.
Эффективность управления – профессиональное руководство, рациональное использование ресурсов.	Тренды индустрии – популярность новых форматов, например, апарт-отелей или глэмпингов.

Внутренние факторы, которые функционируют как ситуативные переменные внутри организации, играют решающую роль во влиянии на ее эффективность. Компании, как социальные системы, рассматривают внутренние факторы как результаты управленческих решений. Однако практический опыт показывает, что не все внутренние факторы полностью находятся под контролем руководства. Обычно эти факторы представляют собой условия, которые менеджеры должны учитывать или решать в процессе принятия решений (Махлуф, 2021: 152). Структура управления направлена на обеспечение эффективной координации во всех функциональных областях и иерархических уровнях, гарантируя достижение оптимальных результатов.

Согласно исследованию, проведенному экспертно-консультационным центром «ИнвестПроект» (Маркетинговое исследование..., 2025), в период с 2017 по 2023 годы гостиничный рынок России демонстрировал устойчивый рост, несмотря на внешние вызовы. Количество коллективных средств размещения (КСР) увеличилось на 19,8%, что свидетельствует о стабильном расширении предложения в отрасли.

Номерной фонд КСР также показал положительную динамику, с ежегодным приростом в среднем на 4,5%, что указывает на активное развитие объектов для загородного отдыха с большей вместимо-

стью номеров. Спрос на гостиничные услуги рос параллельно с предложением. В 2023 году общее число постояльцев достигло 83,6 млн человек, что на 16,8% больше по сравнению с 2018 годом. Среднегодовой темп роста числа размещенных лиц составил 3,2%. Загрузка номеров в КСР в 2023 году превысила 87%, увеличившись на 10,7 процентных пунктов с 2018 года.

Согласно исследованию NF Group (Маркетинговое исследование..., 2025), в 2024 году в российских гостиницах было размещено около 92 млн человек, что на 10% больше, чем в 2023 году. Было открыто более 80 новых гостиниц и апарт-отелей, добавивших 9 тыс. номеров. Лидерами по приросту стали Краснодарский край (1,6 тыс. номеров), Санкт-Петербург (1 тыс.) и Москва (600). Количество качественных номеров под управлением российских операторов выросло, достигнув 46%, в то время как международные сети контролируют 21% рынка. Прогнозируется рост вложений в санаторно-курортный сегмент.

Основными факторами, повлиявшими на эти изменения, стали:

- развитие внутреннего туризма. В условиях ограничений на международные поездки россияне активнее путешествовали внутри страны, что стимулировало спрос на гостиничные услуги;
- государственная поддержка отрасли. Реализация национальных проектов,

направленных на развитие туристической инфраструктуры, способствовала увеличению инвестиций в гостиничный сектор;

- адаптация бизнеса к новым условиям. Гостиницы внедряли современные технологии и улучшали сервис, что привлекало больше клиентов и повышало лояльность существующих.

Анализ внешней среды является важнейшим инструментом для стратегов, позволяя им оценивать внешние факторы, влияющие на компанию, прогнозировать потенциальные риски и открывать новые возможности, что помогает организациям заранее прогнозировать возможности и риски, готовить планы действий в чрезвычайных ситуациях и разрабатывать стратегии, которые способствуют достижению целей, одновременно превращая угрозы в возможности для роста (Современный менеджмент и управление..., 2023: 124).

По нашему мнению, экономические факторы оказывают наиболее существенное влияние на эффективность работы гостиничных предприятий. Хотя понимание количества потенциальных гостей имеет важное значение, еще более важно определить услуги, которые они готовы приобрести. Такие факторы, как состояние экономики, уровень заработной платы, инфляция и безработица существенно влияют на покупательную способность потребителей. Спрос на гостиничные услуги в значительной степени зависит от уровня доходов, при этом средняя статистика показывает, что граждане часто тратят до 70% своего дохода только на еду (Агяд, 2019: 286). Это финансовое ограничение отрицательно влияет на рост гостиничной отрасли.

Помимо доходов, такие факторы, как инфляция, колебания валютного курса и уровень занятости, существенно влияют на гостиничный бизнес. Хотя эти элементы могут представлять риски, они также

предлагают возможности для инноваций и стратегического развития (Худайназаров, 2021).

На основе анализа существующей литературы можно сделать вывод, что гостиничное предприятие имеет ограниченный контроль над макроэкономическими факторами, поскольку может только адаптировать свою деятельность к влиянию этих факторов (Маркетинговое исследование гостиничного рынка РФ в 2019-2024 гг. с прогнозом до 2028 г., 2025). Таким образом, на развитие конкурентоспособности гостиницы в первую очередь влияют факторы микросреды отрасли и внутренние факторы, характерные для гостиничного предприятия.

Ключевой характеристикой индустрии гостеприимства является сочетание предприятий, которые предоставляют как материальные продукты, так и нематериальные услуги. Этот двойной аспект вносит вклад в уникальную и сложную экономическую структуру сектора (Маркетинговое исследование «Гостиничные услуги (Рынок России)», 2025). Другими словами, предложения туристического предприятия охватывают как материальные товары, так и нематериальные услуги, причем компонент услуг является основным продуктом. Таким образом, это подчеркивает важность репутации и имиджа компании, которые являются ключевыми внешними социальными факторами, влияющими на конкурентоспособность гостиничного предприятия.

Неосвязаемость услуги означает, что ее невозможно физически увидеть, продемонстрировать или попробовать до покупки и реализации. Когда гость покупает услугу, он по сути покупает право доступа к ней в определенном месте и времени. В результате гости полагаются на косвенные сигналы для оценки услуги и снижения

любой неопределенности (Гордеев, 2019: 264). Эти сигналы могут включать рекламные материалы, внешний вид гостиницы, дизайн интерьера, профессионализм сотрудников и репутацию бренда (Менеджмент туризма, 2014: 157).

В связи с нематериальной природой услуг качество рекламных и промо-материалов становится особенно важным (Махлуф, 2021: 115). Например, если клиент посещает туристическое агентство и сталкивается с плохо разработанной наружной рекламой или непрофессиональным менеджером, это вряд ли вызовет доверие или приведет к успешным продажам. Неосязаемость услуг часто заставляет клиентов бояться получать некачественные продукты, что повышает их восприятие риска. Следовательно, многие туристы выбирают известные отели, где они ощущают меньший уровень неопределенности (Махлуф, 2021: 203).

Поэтому для предприятий индустрии гостеприимства поддержание положительного имиджа компании и сильной узнаваемости бренда имеет решающее значение. Эти элементы выступают в качестве средств «материализации» услуги, помогая клиентам сформировать более осязаемое восприятие нематериального продукта.

Изменчивость качества обслуживания зависит как от внутренних, так и от внешних факторов. Внутренне это зависит от лиц, предоставляющих услугу, и от лиц, ее получающих. Поскольку производство и потребление услуги происходят одновременно, на качество обслуживания влияют личные качества, настроение и благополучие всех, кто участвует во взаимодействии. Например, официант может предоставить превосходное обслуживание в один день, но плохое на следующий из-за перемен в настроении. Аналогично, турист, привыкший к роскошному обслуживанию, может по-разному отреагировать на отсутствие таких удобств, как мини-бар или телефон в номере, по сравнению с туристом, который обычно останавливается в бюджетных но-

мерах. Таким образом, можно сделать вывод, что человеческий фактор и качество предоставляемых услуг вносят значительный вклад в конкурентоспособность гостиничного предприятия.

Частично конкурентоспособность гостиницы определяется ее способностью адаптироваться к разным потребностям гостей, а также поддерживать стабильное качество обслуживания через эффективное управление персоналом.

Факторы, упомянутые выше, могут влиять на конкурентоспособность предприятия как положительно, так и отрицательно. Они действуют как катализаторы для преобразования возможностей в конкретные результаты. Эти факторы определяют инструменты и стратегии, используемые для раскрытия конкурентного потенциала компании. Однако наличие только этих факторов не гарантирует конкурентоспособность. Достижение конкурентного преимущества зависит от того, насколько эффективно используются эти факторы, а также от конкретной отрасли или контекста, в котором они применяются (Gulakdeniz, 2024).

Изучение факторов, влияющих на развитие гостиничного бизнеса, предопределило выделение трендов деятельности этой отрасли.

В период с 2019 по 2024 годы российский гостиничный рынок претерпел значительные изменения из-за пандемии, политических и экономических факторов. Однако благодаря росту внутреннего туризма и привлечению новых рынков из Азии и СНГ гостиничные предприятия России смогли адаптироваться к новым условиям. В 2024 году продолжается восстановление и развитие, особенно в сегменте региональных и курортных направлений.

На основании данных Росстата по числу въездных туристских поездок иностранных граждан в Россию проведем анализ гостиничного рынка за период с 2019 года по 2024 год (табл. 3).

Таблица 3

Тренды гостиничного рынка России (2019-2024 гг.). Составлено авторами

Table 3

Trends in the Russian hotel market (2019-2024). Compiled by the authors

Год	Число международных туристов в Россию (млн человек)	Тренды и изменения на рынке
2019	6,8 млн человек	Стабильный рост числа туристов, поддержанный крупными международными событиями, такими как Чемпионат мира по футболу. Активный рост внутреннего туризма.
2020	1,5 млн человек (оценка снижения из-за пандемии)	Пандемия COVID-19 и ограничение международных поездок привели к снижению туристического потока. Внутренний туризм стал основным источником дохода.
2021	2,4 млн человек /	Восстановление рынка, рост внутреннего туризма. Постепенное восстановление международного потока, в первую очередь из СНГ и Китая.
2022	3,5 млн человек	Резкое сокращение международных туристов из Европы и США. Замену составили туристы из стран СНГ и Китая. Развитие внутреннего туризма и курортных направлений.
2023	4.2 млн человек	Устойчивый рост числа туристов из стран СНГ и Азии. Снижение туристов из Западной Европы и США. Развитие региональных направлений.
2024 (январь-сентябрь)	3.9 млн человек (по данным на сентябрь 2024)	Продолжается рост числа международных туристов из стран СНГ, Китая, ОАЭ и Турции. Внутренний туризм продолжает доминировать.

В таблице представлены тренды за последние 5 лет. Однако важно учесть перспективные направления, которые будут определять развитие гостиничного рынка в ближайшие годы. К ним можем отнести рост доли экотуризма и устойчивого гостеприимства, а также развитие цифровых технологий и персонализированного сервиса.

Основные тенденции отобразим на рисунке 3.

Итак, данная ситуация ярко иллюстрирует влияние факторов внешней и внутренней среды на конкурентоспособность гостиничных предприятий России и, в частности, на их способность адаптироваться и развиваться в условиях изменений

внешней и внутренней ситуации. Среди внешних факторов можем выделить пандемию COVID-19, санкции и геополитическую нестабильность, особенно после 2022 года. К внутренним факторам относится рост внутреннего туризма, стремление к введению инноваций в обслуживании и развитие локальных брендов.

Выделив основные факторы, а также тренды и векторы развития гостиничного бизнеса, необходимо выстраивать методы управления предприятиями гостиничного сектора с учетом систематизированной представленной информации. Поэтому важно выделять методы управления этими факторами.

Рост внутреннего туризма	•После 2020 года наблюдается рост внутреннего туризма, особенно в менее известных регионах России
Снижение международного потока	•Падение числа туристов из Европы и США, увеличение потока из СНГ, Китая и других стран Азии
Инновации в гостиничном сервисе	•Внедрение новых цифровых технологий, улучшение условий бронирования и повышения качества обслуживания
Развитие локальных брендов	•Гостиничные сети в России усиливают развитие местных брендов и адаптируют свои услуги под новые реалии
Влияние санкций	•Санкции и политическая нестабильность привели к диверсификации источников туристов и новых направлений, например, из Китая и СНГ

**Рис 3. Тенденции на гостиничном рынке России (2019-2024 гг.).
Составлено авторами**

Fig 3. Trends in the Russian hotel market (2019-2024). Compiled by the authors.

В таблице 4 перечислим основные конкурентоспособности гостиничного
инструменты для управления факторами предприятия.

Таблица 4

**Методы управления факторами конкурентоспособности
гостиничного предприятия. Составлено авторами по данным
источника (Агяд, 2019)**

Table 4

**Methods of managing the factors of competitiveness of a hotel enterprise.
Compiled by the authors according to the source (Agyad, 2019)**

Инструмент	Описание	Цель
Разработка стратегий на основе анализа	Использование методов PEST, SWOT и других для корректировки стратегии	Обеспечение адаптации к изменениям внешней и внутренней среды
Внедрение технологий	Применение автоматизации (CRM-системы, ERP) для оптимизации бизнес-процессов	Повышение эффективности внутренних процессов и улучшение качества обслуживания
Таргетированный маркетинг	Продвижение услуг для конкретных потребительских сегментов	Увеличение лояльности клиентов и привлечение новых целевых аудиторий
Инвестиции в обучение персонала	Проведение тренингов и программ повышения квалификации	Поддержание высокого уровня обслуживания и профессионализма сотрудников
Адаптация бизнес-модели	Изменение структуры услуг, ценовой политики или системы обслуживания в зависимости от ситуации	Укрепление конкурентных позиций и удовлетворение запросов целевой аудитории

Конкурентоспособность гостиничного рынка России за последние годы значительно увеличилась, что связано с ростом внутреннего туризма, расширением качественного номерного фонда и активным развитием российских гостиничных сетей. В 2024 году число размещенных гостей достигло 92 млн человек, что на 10% больше, чем в 2023 году. Кроме того, увеличение инвестиций в отрасль, особенно в санаторно-курортный сегмент, способствует дальнейшему укреплению позиций российских отелей. Исходя из статистических данных и устойчивой положительной динамики, можем прогнозировать дальнейший рост показателей и укрепление конкурентоспособности гостиничного бизнеса.

Заключение (Conclusions). В рамках проведенного исследования были рассмотрены факторы конкурентоспособности гостиничного предприятия, выделены инструменты для анализа как внутренних, так и внешних факторов конкурентоспособности, а также рассмотрены инструменты по управлению данными факторами.

Выявлено, что в условиях высокой конкуренции и нестабильности внешней среды гостиничным предприятиям необходимо системно подходить к вопросам повышения конкурентоспособности. Проведённое исследование показало, что конкурентоспособность предприятия формируется под воздействием множества факторов, как внутренних, так и внешних. Ключевую роль играют внутренние факторы, такие как качество предоставляемых услуг, профессионализм персонала, внедрение современных технологий и гибкость бизнес-модели. Внешние факторы, в свою очередь, определяются состоянием макро- и микроэкономической среды, социальными изменениями и природно-климатическими условиями, которые формируют спрос на гостиничные услуги.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные методы и инструменты могут быть применены гостиничными предприятиями для

формирования устойчивой конкурентной позиции на рынке. Современный рынок требует гибкости, инноваций и умения работать с данными о клиентах и внешней среде.

По мнению автора, конкурентоспособность гостиничного предприятия определяется не только наличием ресурсов и факторов, но и тем, насколько эффективно они используются. Грамотное управление этими факторами и своевременная адаптация стратегий позволят предприятиям не только выживать, но и процветать в условиях высококонкурентной среды.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interest to declare.

Список литературы

Агяд М. Факторы нестабильности и их влияние на деятельность гостиничных предприятий // XXXII Международные Плехановские чтения. Сборник статей аспирантов и молодых ученых, Москва, 15–19 апреля 2019 года. Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2019. С. 281–286.

Гордеев Н. С. Факторы конкурентоспособности гостиничного предприятия / Н. С. Гордеев, Л. В. Ковынева // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. 2019. Т. 2. С. 262–266.

Гостиничные услуги (рынок России). URL: <https://www.tadviser.ru/index.php> (дата обращения: 20.02.2025).

Долгов И. С. Влияние факторов внешней и внутренней среды на деятельность гостиничного предприятия // Вестник индустрии гостеприимства: международный научный сборник. Выпуск 13. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. С. 75–77.

Мамедкулиева О. А. Стратегия повышения конкурентоспособности как фактор развития предприятия гостиничного хозяйства // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2016. № 10. С. 28–31.

Маркетинговое исследование гостиничного рынка РФ в 2019 – 2024 гг. с прогнозом до 2028 г. URL: <https://expertcc.ru/projects/nedvizhimost/marketingovoe-issledovanie-gostinichnogo-rynka-rf-tsfo-i-moskvy-2017-2023-s-prognozom-do-2026/> (дата обращения: 20.02.2025).

Махлуф А. Обеспечение устойчивого развития гостиничных предприятий на основе повышения их конкурентоспособности: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством», диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, 2021. – 210 с.

Менеджмент туризма: Учебник для обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» / А. Д. Чудновский, Н. В. Королев, Е. А. Гаврилова [и др.]. Москва : Федеральное агентство по туризму, 2014. – 576 с.

Морова И. М. Факторы повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия / И. М. Морова, К. А. Сурмина // Развитие сферы услуг в условиях глобализации экономики: современные тренды, актуальные проблемы и пути их решения. Сборник статей по материалам III Международной научно-практической конференции, Нижний Новгород, 27 декабря 2023 года. Княгинино: Нижегородский государственный инженерно-экономический университет, 2024. С. 238-243.

Сазонова Н. А. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на деятельность предприятий гостиничного бизнеса // Грани гостеприимства – 2023. Материалы V Международной научно-практической конференции, Казань, 10 ноября 2023 года. Казань: Издательство «Познание», 2024. С. 302-305.

Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития. Сборник научных трудов. Симферополь : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. – 723 с.

Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Число въездных туристских поездок иностранных граждан в Россию. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/pozdki_12-2024.xlsx (дата обращения: 20.01.2025).

Худайназаров Н. Показатели и факторы конкурентоспособности услуг предприятий гостиничного бизнеса // Тенденции развития

туризма и гостеприимства в России. Материалы IV Международной студенческой научной конференции, Москва, 26 марта 2021 года / Под редакцией С.В. Дусенко, О.Н. Толстых. Москва. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет физической культуры, спорта, молодежи и туризма (ГЦОЛИФК)», 2021. С. 325-330.

Buffa, F., Franch, M and Rizio, D. (2018), “Environmental management practices for sustainable business models in small and medium sized hotel enterprises”, *Journal of Cleaner Production*, [Online], available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.143> (Accessed: 26.04.2025).

Gulakdeniz, E. and Karadas, G. (2024), “The impact of employees' perceptions regarding hotels' green intellectual capital on their environmental perceptions: A mediating moderation model”, *Heliyon*, [Online], available at: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39559> (Accessed: 26.04.2025).

References

Agyad, M. (2019), “Factors of instability and their impact on the activities of hotel enterprises”, *XXXII International Plekhanov Readings, Collection of articles by graduate students and young scientists*, Moscow, April 15-19, 2019, Moscow, Plekhanov Russian University of Economics, 2019, pp. 281-286. (in Russ.).

Buffa, F., Franch, M. and Rizio, D. (2018), “Environmental management practices for sustainable business models in small and medium sized hotel enterprises”, *Journal of Cleaner Production*, [Online], available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.143> (Accessed 26 April 2025).

Chudnovsky, A. D., Korolev, N. V., Gavrilova, E. A. et al. (2014), *Tourism management, Textbook for students in the direction of training “Management”*, Moscow, Federal Agency for Tourism, 2014, 576 p. (in Russ.).

Dolgov, I. S. (2023), “Influence of external and internal environment factors on the activities of the hotel enterprise”, *Hospitality Industry Bulletin*, International Scientific Collection, Issue 13, St. Petersburg, St. Petersburg State University of Economics, 2023, pp. 75-77. (in Russ.).

Federal State Statistics Service (Rosstat), The number of inbound tourist trips of foreign citizens to Russia [Online], available at: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/poezdki_12-2024.xlsx (Accessed 20 February 2025).

Gordeev, N. S. and Kovyneva, L. V. (2019), "Factors of competitiveness of hotel enterprises", *Scientific and Technical and Economic Cooperation of APR Countries in the XXI Century*, Vol. 2, pp. 262-266. (in Russ.).

Gulakdeniz, E. and Karadas, G. (2024), "The impact of employees' perceptions regarding hotels' green intellectual capital on their environmental perceptions: A mediating moderation model", *Heliyon*, [Online], available at: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39559> (Accessed 26 April 2025).

Hotel services (Russian market) [Online], available at: <https://www.tadviser.ru/index.php> (Accessed 20 February 2025).

Khudainazarov, N. (2021), "Indicators and factors of competitiveness of services in hotel businesses", *Trends in the Development of Tourism and Hospitality in Russia*, Materials of the IV International Student Scientific Conference, Moscow, Russian State University of Physical Education, Sport, Youth and Tourism (GCTOLIFK), 2021, pp. 325-330. (in Russ.).

Makhlouf, A. (2021), *Ensuring sustainable development of hotel enterprises on the basis of increasing their competitiveness*, specialty 08.00.05 "Economics and management of national economy", dissertation for the degree of candidate of economic sciences, 210 p.

Mamedkuliyeva, O. A. (2016), "Strategy for increasing competitiveness as a factor in the development of hotel enterprises", *Economics and Management: New Challenges and Perspectives*, 10, pp. 28-31. (in Russ.).

Marketing research of the hotel market of the Russian Federation in 2019–2024 with a fore

cast to 2028 [Online], available at: <https://expertcc.ru/projects/nedvizhimost/marketingovoe-issledovanie-gostinichnogo-rynka-rf-tsfo-i-moskvy-2017-2023-s-prognozom-do-2026/> (Accessed 26 April 2025).

Modern management and management: trends and prospects of development, Collection of scientific papers (2023), Simferopol, Limited Liability Company "Publishing House Typography Arial", 2023, 723 pp. (in Russ.).

Morovova, I. M. and Surmina, K. A. (2024), "Factors for increasing the competitiveness of hotel enterprises", *Development of the Service Sector in the Context of Globalization: Modern Trends, Current Issues, and Solutions*, Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference, Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod State Engineering and Economics University, 2024, pp. 238-243. (in Russ.).

Sazonova, N. A. (2024), "External and internal environment factors affecting the activities of hotel businesses", *Hospitality Borders 2023*, Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference, Kazan, Poznanie Publishing House, 2024, pp. 302-305. (in Russ.).

Данные об авторах

Моляков Владимир Михайлович, аспирант, преподаватель кафедры естественных наук, сервиса и туризма

Валеева Юлия Сергеевна, д.э.н., профессор, проректор по проектной деятельности Российского университета кооперации

Information about the authors

Vladimir M. Molyakov, Graduate Student, Teacher of the Department of Natural Sciences, Service and Tourism

Yulia S. Valeeva, Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Project Activities

Оригинальная статья
Original article

УДК 336.64

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-8

Моргачев И. В.^{1, a}
Нестерец О. Н.^{2, b}
Досова А. Г.^{1, c}
Чеботарева Е. Н.^{2, d}

Управление безубыточностью предприятия:
концепт модели полного порога рентабельности

¹Волгоградский государственный аграрный университет,
проспект Университетский, 26, Волгоград 400002, Россия

²Луганский государственный аграрный университет
имени К.Е. Ворошилова,

городок ЛНАУ, 1, Луганск 291008, Россия

^a*e-mail: morgachov-ilya@yandex.ru*

^b*e-mail: nesterets.oksana@gmail.com*

^c*e-mail: aijanraskalieva@mail.ru*

^d*e-mail: chebotariova75@mail.ru*

^a ORCID 0000-0002-4347-3153

^b ORCID 0009-0008-2018-6013

^c ORCID 0000-0002-2038-9872

^d ORCID 0009-0009-6364-9708

*Статья поступила 25 марта 2025 г.; принята 24 мая 2025 г.;
опубликована 30 июня 2025 г.*

Аннотация. Исследование является теоретическим, поскольку базируется как на теории анализа безубыточности, так и предполагает дальнейшую систематизацию и уточнение моделей разных показателей управления безубыточностью предприятия. Предлагаемый концепт применим для микроуровня относительно коммерческих организаций разных отраслей экономики. Кассовая, бухгалтерская (классическая) и финансовая точки безубыточности не являются альтернативами, они дополняют друг друга и имеют смысл только в общей системе одновременного учета и анализа всех трех показателей. Понятия разных точек безубыточности (порогов рентабельности) являются условными и производными от классической точки безубыточности вследствие необходимости сравнения соответствующих показателей друг с другом. При этом операционная и финансовая точки безубыточности (порога рентабельности) может рассматриваться в качестве бухгалтерской, поскольку они основываются на явных бухгалтерских затратах. Актуальность расчета этих показателей повышается в условиях кризиса, когда снижаются цены, объемы сбыта, а также повышается инфляция и ключевая ставка Банка России. Более точно их можно идентифицировать как показатели масштаба деятельности и управления безубыточностью предприятия. Их объединяет зависимость от масштаба деятельности (объема производства). Предложен концепт полного порога рентабельности, с уточнением формулы и места в общей системе показателей управления безубыточностью предприятия.

По состоянию на март 2025 года в данной модели предложено использовать целевое значение рентабельности собственного капитала в размере 20%. Концепт полного порога рентабельности предполагает учет кроме явных бухгалтерских затрат еще и неявных – потерь от инфляции и упущенной выгоды от возможности использования капитала альтернативным образом. В краткосрочной перспективе объем деятельности предприятия должен быть не ниже кассовой точки безубыточности, в среднесрочной – не ниже бухгалтерской, в долгосрочной – превышать полный порог рентабельности. Достижение превышения «полного порога рентабельности» должно быть ключевой целью топ-менеджеров предприятия для исключения предпосылок выхода его владельцев из бизнеса.

Ключевые слова: кассовая точка безубыточности; финансовый порог рентабельности; бухгалтерские затраты; учет; неявные затраты; рентабельность собственного капитала; ключевая ставка Банка России; инфляция; потери; упущенная выгода

Для цитирования: Моргачев И. В., Нестерец О. Н., Досова А. Г., Чеботарева Е. Н. Управление безубыточностью предприятия: концепт модели полного порога рентабельности // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 2. С. 96-106. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-8

UDC 336.64

Ilia V. Morgachev^{1, a}

Oksana N. Nester^{2, b}

Aijan G. Dosova^{1, c}

Elena N. Chebotareva^{2, d}

Break-even management: the concept of the full break-even point model

¹Volgograd State Agrarian University,
26 Universitetsky Ave., Volgograd 400002, Russia

²Voroshilov Luhansk State Agricultural University,
1 LNAU township, Luhansk 291008, Russia

^ae-mail: morgachov-ilya@yandex.ru

^be-mail: nesterets.oksana@gmail.com

^ce-mail: aijanraskalieva@mail.ru

^de-mail: chebotariova75@mail.ru

^a ORCID 0000-0002-4347-3153

^b ORCID 0009-0008-2018-6013

^c ORCID 0000-0002-2038-9872

^d ORCID 0009-0009-6364-9708

Abstract. The study is theoretical, since it is based on the theory of break-even analysis and assumes further systematization and clarification of models of different indicators of enterprise break-even management. The proposed concept is applicable to the micro level of relatively commercial organizations in different sectors of the economy. Cash, accounting (classical) and financial break-even points are not alternatives, they complement each other and make sense only in the general system of simultaneous accounting and analysis of all three indicators. The concepts of

different break-even points (profitability thresholds) are conditional and derived from the classical break-even point due to the need to compare the corresponding indicators with each other. At the same time, the operational and financial break-even points (profitability thresholds) can be considered as accounting ones, since they are based on explicit accounting costs. The relevance of calculating these indicators increases in times of crisis, when prices and sales volumes decrease, and inflation and the key rate of the Bank of Russia increase. More precisely, they can be identified as indicators of the scale of activity and break-even management of the enterprise. They are united by their dependence on the scale of activity (production volume). The concept of the full breakeven point is proposed, with a clarification of the formula and place in the general system of indicators of enterprise break-even management. As of March 2025, this model proposes to use a target value of return on equity of 20%. The concept of the full breakeven point assumes that in addition to explicit accounting costs, implicit ones are also taken into account – losses from inflation and lost profits from the possibility of using capital in an alternative way. In the short term, the volume of the enterprise's activity should not be lower than the cash break-even point, in the medium term – not lower than the accounting point, in the long term – exceed the full breakeven point. Achieving excess of the "full break-even point" should be the key goal of the top managers of the enterprise in order to exclude the prerequisites for its owners to exit the business.

Keywords: cash break-even point; financial break-even point; accounting costs; accounting; implicit costs; return on equity; key rate of the Bank of Russia; inflation; losses; lost profit

For citation: Morgachev, I.V., Nesterov, O.N., Dosova, A.G., Chebotareva, E.N. (2025), "Break-even management: the concept of the full break-even point model", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (2), pp. 96-106. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-8

Введение (Introduction). Классическая модель анализа безубыточности базируется на учете и разделении бухгалтерских явных затрат на постоянные и переменные. Центральное место в таком анализе занимает точка безубыточности (ТБ_б) или порог рентабельности (ПР_б), которые определяются по формулам (1, 2):

$$ТБ_{б} = \frac{ПЗ}{Ц - СП_{ерЗ}} , \quad (1)$$

где ПЗ – постоянные затраты за период, руб.;

Ц – цена единицы продукции, руб.;

СП_{ерЗ} – средние переменные затраты на единицу продукции), руб.;

$$ПР_{б} = \frac{ПЗ}{К_{ВМ}} , \quad (2)$$

где К_{ВМ} – коэффициент валовой маржи или коэффициент маржинальности, который определяется по формуле:

$$К_{ВМ} = \frac{ВМ}{Д} , \quad (3)$$

где ВМ – валовая маржа за период, руб.;

Д – доход или выручка без НДС за период, руб.

В свою очередь валовая маржа определяется по формулам:

$$ВМ = Д - П_{ерЗ} = ПЗ + ПР , \quad (4)$$

$$ВМ = М \times Q , \quad (5)$$

где П_{ерЗ} – переменные затраты за период, руб.;

ПР – прибыль за период, руб.;

М – маржа на единицу продукции, руб.;

Q – объем производства в натуральных единицах.

Уточним, что по формуле (1) определяется точка безубыточности или порог рентабельности в натуральных единицах измерения, а по формуле (2) – в стоимостных. Часто предприятия производят несколько видов продукции разного ассортимента и номенклатуры, а также выполняют работы или услуги, поэтому на практике имеет смысл использовать формулу (2).

Поскольку вышепредставленная модель анализа безубыточности имеет широкое распространение в учебной и научной литературе, как, например, в (Городецкая, 2021; Черевань, 2020; Смирнова, 2022; Агафонова, 2024), а также в средствах Интернет, ее можно назвать классической. Соответствующую точку безубыточности или порог рентабельности также можно назвать бухгалтерской, поскольку они базируются на учете и разделении явных бухгалтерских затрат.

Если идентифицируется и уточняется вид точки безубыточности (порога рентабельности) рассчитанной по определенной формуле, логичным является рассмотрение и иных альтернатив. А есть ли они и зачем?

Также можно выделить кассовую точку безубыточности (ТБК) (порог рентабельности (ПР_к)), которые определяются по формулам (6-7):

$$ТБ_к = \frac{ПЗ - А}{Ц - СП_{ер}З}, \quad (6)$$

$$ПР_к = \frac{ПЗ - А}{К_{вм}}, \quad (7)$$

где A – амортизация за анализируемый период, руб.

Как видим из формул (6-7) при расчете кассовой точки безубыточности из постоянных затрат периода исключается амортизация.

Если достижение бухгалтерской точки безубыточности позволяет покрыть

все явные затраты и обеспечить безубыточную работу предприятия с точки зрения его бухгалтерского учета, то кассовая – покрыть текущие операционные платежи и не допустить разрыва кассовой платежеспособности.

Дополнительно следует вспомнить про наличие неявных затрат: вследствие использования собственных факторов производства, а также потери и упущенную выгоду, что не отражается в бухгалтерском учете. Такие неявные затраты могут быть весьма чувствительными и актуальными для владельца бизнеса – инвестора, который принимает решение относительно участия или выхода из определенного бизнеса.

Появляется необходимость в так называемой «финансовой точке безубыточности» (пороге рентабельности), которая бы учитывала в своей модели неявные затраты.

В работе (Моргачев, 2023) мы уже давали ей определение, когда в качестве финансовой точки безубыточности (порога рентабельности) рассматривали такой объем деятельности, который позволяет обеспечить уровень рентабельности собственного капитала на уровне, нейтрализующем инфляцию и потери от альтернативного использования капитала на финансовом рынке. При этом не была представлена формула, логика и модель ее определения.

Наличие нескольких точек безубыточности (порогов рентабельности), а также сложившаяся недосказанность относительно финансовой точки безубыточности (порога рентабельности) делают актуальными соответствующую систематизацию и уточнение.

Анализ литературы по направлению, например, (Городецкая, 2021; Черевань, 2020; Смирнова, 2022; Агафонова, 2024) позволяет выделить некоторый парадокс. Например, в отечественной литературе практически нет упоминания относительно

кассовой точки безубыточности. При этом авторы данной статьи про нее помнят из зарубежных источников, которые уже проблематично установить по причине истечения значительного периода времени.

Рассматривая финансовую точку безубыточности в привязке с рентабельностью собственного капитала следует отметить ряд работ (Моргачев, 2024; Хабиров, 2023; 8. Трач, 2023; Назарова, 2018; Al-Hawatmah, 2023; Anagnostopoulou, 2017), в которых акцентируется необходимость учета потерь от инфляции и важность превышения значения рентабельности собственного капитала таких неявных затрат.

Цель исследования (The aim of the work). Целью работы является уточнение положений управления безубыточностью предприятия с учетом разных показателей и акцентом на модель полного порога рентабельности.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Исследование является теоретическим, поскольку базируется как на теории анализа безубыточности, так и предполагает дальнейшую систематизацию и уточнение моделей разных показателей управления безубыточностью предприятия. Предлагаемый концепт применим для микроуровня относительно коммерческих организаций разных отраслей экономики.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). В качестве финансовой точки безубыточности (порога рентабельности) ($ТБ_{\Phi}$, $ПР_{\Phi}$) часто рассматривают такой уровень дохода или объема продаж, при котором предприятие не только покрывает все свои операционные расходы (как в обычной точке безубыточности), но и обеспечивает достаточный денежный поток для выполнения финансовых обязательств (8, 9):

$$ТБ_{\Phi} = \frac{ПЗ + \Phi О}{Ц - СП_{\text{ср}} 3}, \quad (8)$$

$$ПР_{\Phi} = \frac{ПЗ + \Phi О}{К_{\text{ВМ}}}, \quad (9)$$

где $\Phi О$ – выплата финансовых обязательств, например, процентов по кредитам, руб.

Такое видение финансовой точки безубыточности имеет смысл, при рассмотрении отдельно двух видов деятельности: операционной и финансовой, когда выплату финансовых обязательств не относят к составу постоянных затрат, поскольку такие выплаты относят к финансовой деятельности. Однако если объединить всё вместе (операционную и финансовую деятельность), можно прийти к выводу, что погашение процентов по кредиту не зависит от объемов деятельности и по своей сути является элементом постоянных затрат. В таком понимании операционная точка безубыточности и финансовая – это всего лишь разновидности бухгалтерской и обусловлены делением видов деятельности.

Таким образом, финансовую точку безубыточности (порог рентабельности) можно рассматривать в качестве бухгалтерской, поскольку она базируется на явных бухгалтерских затратах и включает в себя все соответствующие расходы, не зависящие от объема деятельности: как постоянные операционные, так и погашение финансовых обязательств.

Как операционная, так и финансовая точка безубыточности базируются на бухгалтерских явных затратах, в то время как неучтенными остаются потери от инфляции и упущенная выгода от альтернативного использования капитала на финансовом рынке. Такие альтернативные затраты актуальны для финансового рынка, поэтому порог

рентабельности, рассчитанный на их основе, можно было бы классифицировать как финансовый, объединяя при этом операционную и финансовую деятельность в одно целое в учете бухгалтерской точки безубыточности.

Иначе показатель, определяющий минимально необходимый объем продаж для обеспечения рентабельности собственного капитала на уровне, нейтрализующем инфляцию и потери от альтернативного использования капитала на финансовом рынке, можно рассматривать в качестве полного порога рентабельности.

Во-первых, следует уточнить модель и формулу полного порога рентабельности, перейдя от рассмотрения рентабельности собственного капитала к объему деятельности, при котором выполняется необходимое условие.

Такой переход следует сделать, базируясь на формуле целевого объема продаж в стоимостном (Д_ц) и натуральном измерении (Q_ц):

$$Д_{ц} = \frac{ПЗ + ПР_{ц}}{К_{вм}}, \quad (10)$$

$$Q_{ц} = \frac{ПЗ + ПР_{ц}}{Ц - СП_{\text{ср}}}, \quad (11)$$

где ПР_ц – целевой размер чистой прибыли, руб.

Целевой объем продаж – это такой объем, при котором достигается заданное значение прибыли (ПР_ц). Он имеет теоретическое значение, поскольку на практике все стремятся максимизировать прибыль.

Целевой размер чистой прибыли, в свою очередь, является ключевым в модели рентабельности собственного капитала, которая также лежит в основе концепции финансовой точки безубыточности:

$$P_{ск} = \frac{ПР}{СК} \cdot 100\%, \quad (12)$$

где СК – среднее значение собственного капитала за рассматриваемый период, руб.

ПР – размер чистой прибыли периода, руб.

Из формулы (10) значение чистой прибыли составит:

$$ПР = \frac{СК \cdot ЦР_{ск}}{100\%}, \quad (13)$$

где ЦР_{ск} – целевое значение рентабельности собственного капитала, %.

Например, по состоянию на март 2025 г. инфляция в России в годовом измерении составляла 10,5%, в то время как доходность безрисковых облигаций и депозитов – 20%. Соответственно, для данного периода времени ЦР_{ск} = 20%.

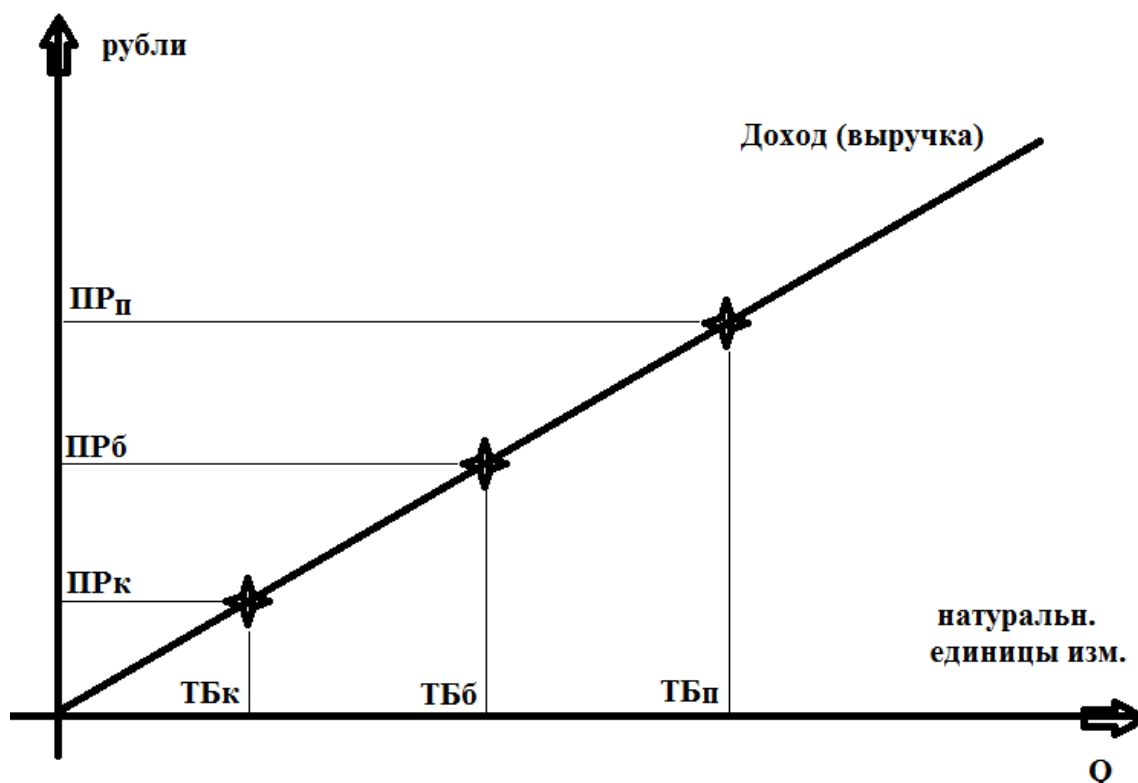
Объединив выше рассмотренные формулы, получим модель «полного порога рентабельности» в натуральном (ТБ_ф) и (или) стоимостном измерении (ПР_п):

$$ТБ_{п} = \frac{ПЗ + \frac{СК \cdot ЦР_{ск}}{100\%}}{Ц - СП_{\text{ср}}}, \quad (14)$$

$$ПР_{п} = \frac{ПЗ + \frac{СК \cdot ЦР_{ск}}{100\%}}{К_{вм}}. \quad (15)$$

Примечание: в составе ПЗ в формуле (14) следует учитывать как операционные постоянные затраты, так и финансовые – выплату процентов по обязательствам, то есть все бухгалтерские затраты, независимые от объема деятельности.

Во-вторых, следует определить место полного порога рентабельности среди иных аналогичных показателей: кассовой и бухгалтерской точек безубыточности (рисунок).



ТБк, ТБб, ТБп – точка безубыточности в натуральных единицах измерения кассовая, бухгалтерская и полная соответственно;

ПРк, ПРб, ПРп – порог рентабельности кассовый, бухгалтерский и полный в рублях соответственно.

*Рис. Условное изображение разных видов точек безубыточности
(составлено авторами самостоятельно)*

*Fig. Conventional representation of different types of break-even points
(compiled by the authors themselves)*

Как видим из рисунка, по степени возрастания сначала идет кассовая, потом бухгалтерская и далее – полная точка безубыточности.

При этом в кассовой предприятие имеет бухгалтерский убыток, а при достижении полной – прибыль.

Рассмотрение одновременно всех трех показателей системно важно для принятия управленческих решений. Когда предприятие работает в зоне прибылей, а потери от инфляции и высокой ключевой ставки Банка России близки к нулю, актуальность расчета всех трех показателей, возможно, и отсутствует. Однако такие условия бывают редкими,

скорее наоборот: многие предприятия хоть иногда, но оказываются в состоянии кризиса, а потери от обесценивания капитала существенны. В таких условиях (назовем их кризисными) два отдельных центра принятия решений принимают их независимо друг от друга: топ-менеджеры и владельцы предприятия.

Уточним, что кризисные условия для условного предприятия характеризуются падением цен и объемов продаж, когда такие объемы меньше бухгалтерской точки безубыточности, а также сопровождаются ростом инфляции и ключевой ставки Банка России, что приводит к возрастанию неявных затрат.

В таких условиях топ-менеджеры должны принять решение: продолжать или приостановить временно деятельность. А владельцы – оставаться или выйти из бизнеса, а при невозможности выхода – полностью прекратить работу предприятия, если убытки являются неприемлемыми.

Именно в условиях кризиса актуальны сразу все три показателя. Логика в их анализе следующая. В краткосрочной перспективе владельцы бизнеса временно могут соглашаться с убыточной деятельностью, однако объем деятельности как минимум должен быть выше кассовой точки безубыточности для покрытия кассовых расходов и недопущения разрыва кассовой платежеспособности. Убыток в таком случае появится, однако он будет меньше, нежели полностью на месяц или квартал приостановить производство, поскольку постоянные затраты останутся.

Поэтому первая задача-минимум для топ-менеджеров предприятия – выйти и преодолеть кассовую точку безубыточности. Но с таким положением дел владельцы будут мириться недолго.

Соответственно в более длительной – среднесрочной перспективе объем деятельности должен превысить бухгалтерскую точку безубыточности, что является второй важной задачей для топ-менеджеров предприятия. Когда объемы деятельности превышают бухгалтерскую точку безубыточности, у предприятия уже появляется бухгалтерская прибыль. Однако даже в условиях наличия номинальной бухгалтерской прибыли владельцы предприятия могут быть недовольны и принять решение выйти из бизнеса или полностью его прекратить, что для топ-менеджеров предприятия означает потерю работы.

Данное решение владельцы могут принять, если значение рентабельности собственного капитала предприятия их не

удовлетворяет, то есть оно ниже инфляции и(или) альтернативной доходности капитала на финансовом рынке. Поэтому основная и глобальная цель для топ-менеджеров коммерческого предприятия заключается в полном удовлетворении владельцев (акционеров), когда последние довольны значением рентабельности собственного капитала.

Соответственно, достижение требуемого значения рентабельности собственного капитала в долгосрочной перспективе является ключевой целью топ-менеджеров предприятия и залогом сохранения рабочих мест. Такое требуемое значение и является условно «полным порогом рентабельности», обеспечивающим отсутствие потерь для владельцев вследствие инфляции и(или) более высокого уровня доходности капитала на финансовом рынке.

Повысить уровень собственного капитала можно как за счет роста продаж и прибыли от операционной деятельности, так и избавившись от избыточных активов. В вышерассмотренной модели повышение уровня собственного капитала обеспечивается только путем увеличения продаж и прибыли.

Поскольку с формальной точки зрения в бухгалтерской точке безубыточности предприятие имеет нулевую бухгалтерскую прибыль и нулевые значения показателей рентабельности, именно для данного показателя идеально подходят термины «точка безубыточности» и «порог рентабельности». В иных рассмотренных случаях – или бухгалтерский убыток, или прибыль. Поэтому использование терминов: «кассовая или финансовая точка безубыточности», «полный порог рентабельности», также как «кассовый или финансовый порог рентабельности» не совсем корректно и идеально точно отражает суть показателя. Поэтому данные понятия следует рассматривать в качестве

условных и принимать некоторое формальное искажение ради целостности общей системы показателей управления безубыточностью, которые приобретают синергический смысл только в комплексном их анализе.

Если же в анализе безубыточности ограничиться только классическими показателями (бухгалтерской точкой безубыточности), менеджер-аналитик не увидит полной картины происходящего на предприятии и в мыслях акционеров, делая впоследствии неверные выводы и решения.

Происхождение условных понятий: «классическая точка безубыточности», «финансовая точка безубыточности» или «полный порог рентабельности» имеет место вследствие актуальности сравнения данных показателей именно с классической точкой безубыточности, которая и дает таким показателям второе условное название.

Не исключено, что формально верное и идеальное название рассмотренным показателям еще предстоит определить.

Заключение (Conclusions). Кассовая, бухгалтерская (классическая), финансовая точки безубыточности, полный порог рентабельности не являются альтернативами, они дополняют друг друга и имеют смысл только в общей системе одновременного учета и анализа всех трех показателей.

Понятия кассовой, финансовой точки безубыточности, полного порога рентабельности являются условными и производными от классической (бухгалтерской) точки безубыточности вследствие необходимости сравнения соответствующих показателей друг с другом.

Актуальность расчета этих показателей повышается в условиях кризиса, когда снижаются цены, объемы сбыта, а также повышается инфляция и ключевая ставка Банка России.

Более точно их можно идентифицировать как показатели масштаба деятельности и управления безубыточностью предприятия. Их объединяет зависимость от масштаба деятельности (объема производства).

Предложен концепт полного порога рентабельности с уточнением формулы и места в общей системе показателей управления безубыточностью предприятия.

По состоянию на март 2025 года в данной модели предложено использовать целевое значение рентабельности собственного капитала в размере 20%.

Концепт «полного порога рентабельности» предполагает учет кроме явных бухгалтерских еще и неявных – потерь от инфляции и упущенной выгоды от возможности использования капитала альтернативным образом.

В краткосрочной перспективе объем деятельности предприятия должен быть не ниже кассовой точки безубыточности, в среднесрочной – не ниже бухгалтерской, в долгосрочной – превышать полный порог рентабельности. Достижение превышения «полного порога рентабельности» должно быть ключевой целью топ-менеджеров предприятия для исключения предпосылок выхода его владельцев из бизнеса.

Научно-исследовательская работа проводилась в соответствии с Программой Академической поддержки 2025 г., предложенной Волгоградским государственным аграрным университетом.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interest to declare.

Список литературы

Агафонова Н.П., Маркова А.Д., Савельева В.А. Анализ точки

безубыточности в сельскохозяйственных организациях Краснодарского края // Вестник Академии знаний. 2024. № 4 (63). С. 24-27. EDN ZYEJTH.

Городецкая О. Ю., Гобарева Я. Л. Способ оценки точки безубыточности по данным отчета о финансовых результатах // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2021. № 2. С. 114-118. EDN GBKHK.

Моргачев И. В. Финансовая точка безубыточности и индикатор обесценивания собственного капитала предприятий агропромышленного комплекса // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2023. Т. 25, № 2. С. 131-141. DOI 10.15688/ek.jvolsu.2023.2.11. EDN SHMDCC.

Моргачев И.В., Чугай Д. Ю., Лебедь А. В., Быстрова Т. С. Оценка управления заемными средствами агрохолдингов России // АПК: экономика, управление. 2024. № 3. С. 46-55. DOI 10.33305/243-46

Назарова В. В., Глебов, С.П. Взаимосвязь управления оборотным капиталом и результативности деятельности компании // Финансы: теория и практика. 2018. Т. 22, № 4 (106). С. 114-129.

Смирнова Л.И., Волкова А.В., Рындина О.С. Анализ точки безубыточности производства сельскохозяйственной продукции // Вестник Академии знаний. 2022. № 50 (3). С. 302-306. EDN LHJGFD.

Трач Д. М. Управление финансовой устойчивостью предприятия // АПК: экономика, управление. 2023. № 2. С. 24-30. DOI 10.33305/231-24.

Хабилов Г. А., Нигматуллина Г. Р., Салимова Г. А., Галеев А. Ф. Диагностика и управление финансовой устойчивостью организаций // Экономика сельскохозяйственных и

перерабатывающих предприятий. 2023. № 8. С. 55-60. DOI 10.31442/0235-2494-2023-0-8-55-60.

Черевань Е. И., Юдина О.В. Определение безубыточности, финансового рычага и запаса финансовой прочности как оценка финансовой устойчивости предприятия // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. 2020. № 1. С. 258-260. EDN WSZXAM.

Al-Hawatmah, Z. and Shaban, O.S. (2023), "The effect of financial leverage on company's capital structure: Evidence from developing market", *Corporate & Business Strategy Review*, 4 (2), pp. 168–174. <https://doi.org/10.22495/cbsrv4i2art15/>

Anagnostopoulou, S.C. and Tsekrekos, A.E. (2017), "The effect of financial leverage on real and accrual-based earnings management", *Accounting and Business Research*, 47 (2). pp. 191-236. doi: <https://doi.org/10.1080/00014788.2016.1204217>

References

Agafonova, N.P., Markova, A.D. and Savelyeva, V.A. (2024), "Analysis of the Break-Even Point in Agricultural Organizations of the Krasnodar Territory", *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 4 (63), pp. 24-27.

Al-Hawatmah, Z. and Shaban, O.S. (2023), "The effect of financial leverage on company's capital structure: Evidence from developing market", *Corporate & Business Strategy Review*, 4 (2), pp. 168–174. <https://doi.org/10.22495/cbsrv4i2art15/>

Anagnostopoulou, S.C. and Tsekrekos, A.E. (2017), "The effect of financial leverage on real and accrual-based earnings management", *Accounting and Business Research*, 47 (2), pp. 191-236. doi: <https://doi.org/10.1080/00014788.2016.1204217>

Cherevan, E.I. and Yudina, O.V. (2020), "Determination of the Break-even, Financial Leverage and Stock of Financial Strength as an Assessment of the Financial Stability of the Enterprise", *Bulletin of the Tula Branch of the Financial University*, 1, pp. 258-260.

Gorodetskaya, O.Yu. and Gobareva, Y.L. (2021), "Method for Evaluating the Breakthrough Point According to the Data of the Financial

Results Report”, *RISK: Resources, Information, Supply, Competition*, 2, pp. 114-118.

Khabirov, G.A., Nigmatullina, G.R., Salimova, G.A. and Galeev, A.F. (2023), “Diagnostics and Management of Financial Stability of Organizations”, *Economy of agricultural and processing enterprises*, 8, pp. 55-60. DOI 10.31442/0235-2494-2023-0-8-55-60.

Morgachev, I.V., Chugai, D.Iu., Lebed, A.V. and Bystrova, T.S. (2024), “Assessment of Management of Borrowed Funds of Agricultural Holdings in Russia”, *AIC: Economics, Management*, 3, pp. 46-55. DOI 10.33305/243-46.

Morhachov, I.V. (2023), “Financial Break-Even Point and Indicator of Devaluation of Own Capital of Agro-Industrial Complex Enterprises. Bulletin of Volgograd State University”, *Economics*, Vol. 25, 2, pp. 131-141. DOI 10.15688/ek.jvolsu.2023.2.11.

Nazarova, V.V. and Glebov, S.P. (2018), “The Relationship Between Management of Floating Capital and Performance of the Company”, *Finance: Theory and Practice*, Vol. 22, 4 (106), pp. 114-129. DOI 10.26794/2587-5671-2018-22-4-114-129.

Smirnova, L.I., Volkova, A.V. and Ryndina, O.S. (2022), “Analysis of the Break-Even Point of Agricultural Production”, *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 50 (3), pp. 302-306.

Trach, D.M. (2023), “Financial Sustainability Management”, *AIC, Economics, Management*, 2, pp. 24-30. DOI 10.33305/231-24.

Данные об авторах

Моргачев Илья Викторович, д.э.н., профессор кафедры менеджмента и логистики в АПК

Нестерец Оксана Николаевна, к.э.н., декан факультета сельскохозяйственного строительства, землеустройства и кадастров

Досова Айжан Галимовна, к.э.н., доцент кафедры менеджмента и логистики в АПК

Чеботарева Елена Николаевна, к.э.н., доцент кафедры экономической теории и маркетинга

Information about the authors

Ilya V. Morgachev, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department Management and Logistics in the Agro-industrial Complex

Oksana N. Nesterce, Candidate of Economic Sciences, Dean of the Faculty of Agricultural Construction, Land Management and Cadastres

Aijjan G. Dosova, Candidate of Economic Sciences, Associated Professor of the Department Management and Logistics in the Agro-industrial Complex

Elena N. Chebotareva, Candidate of Economic Sciences, Associated Professor of the Department of Economic Theory and Economic Security

Оригинальная статья
Original article

УДК 338.1
JEL: H12, O12, M11, D24

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-9

Пурин Е.В.¹
Анисимов А.Ю.²

Оценка влияния резильентности на выбор бизнес-модели
управления металлообрабатывающим предприятием
на разных стадиях его жизненного цикла

Университет «Синергия»,
Ленинградский пр., 80, Москва 125190, Россия

¹e-mail: evgenijpurin8@gmail.com

²e-mail: anisimov_au@mail.ru

¹ORCID 0009-0009-1915-2462

²ORCID 0000-0002-8113-4523

Статья поступила 13 апреля 2025 г.; принята 15 мая 2025 г.;
опубликована 30 июня 2025 г.

Аннотация. Современные условия требуют формирования новых подходов к выбору, адаптации или совершенствованию бизнес-модели управления предприятием. Необходимость механизма гибкого подбора наиболее подходящей модели связана также и с тем, что на управленческие потребности предприятия в значительной степени влияет стадия жизненного цикла. Кроме того, большое значение в современных условиях ведения бизнеса приобретает способность модели управления обеспечивать устойчивость развития и быстрый возврат к нормальному функционированию в условиях кризиса. Эти тенденции выводят на первый план экономическую резильентность предприятия, в свою очередь, данная способность может развиваться с учётом выбранной бизнес-модели. Цель исследования – разработать методику выбора бизнес-модели управления в зависимости от влияния на рост экономической резильентности предприятия. Задачи: сформировать отраслевую классификацию бизнес-моделей управления; разработать отраслевую классификацию бизнес-моделей для металлообрабатывающих предприятий; оценить силу влияния уровня экономической резильентности на релевантность бизнес-модели металлообрабатывающего предприятия; разработать методику выбора бизнес-модели управления в зависимости от влияния на рост экономической резильентности предприятия. Методология: в настоящей работе с помощью методов: компаративный анализ источников, классификация, статистический и экспертный анализ, корреляционный анализ, проведена оценка влияния резильентности на выбор бизнес-модели управления металлообрабатывающим предприятием на различных стадиях его жизненного цикла. Результаты: разработана методика выбора бизнес-модели в зависимости от влияния на рост экономической резильентности предприятия. Квинтэссенция разработанной методики заключается в оценке уровня экономической резильентности при той или иной выбираемой бизнес-модели, с учетом

стадии жизненного цикла предприятия, поскольку на разных стадиях экономическая резильентность различна.

Ключевые слова: бизнес-модель; выбор бизнес-модели управления; жизненный цикл организации; экономическая резильентность; металлообрабатывающее предприятие

Для цитирования: Пурин Е.В., Анисимов А.Ю. Оценка влияния резильентности на выбор бизнес-модели управления металлообрабатывающим предприятием на разных стадиях его жизненного цикла // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 2. С. 107-129. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-9

UDC 338.1

JEL: H12, O12, M11, D24

Evgeniy V. Purin¹
Alexander Yu. Anisimov²

**Assessment of the impact of resilience on the choice
of an enterprise management model at different stages
of its life cycle**

Synergy University,
80 Leningradsky Ave., Moscow 125190, Russia

¹*e-mail:* evgenijpurin8@gmail.com

²*e-mail:* anisimov_au@mail.ru

¹ORCID 0009-0009-1915-2462

²ORCID 0000-0002-8113-4523

Abstract. Modern conditions require the formation of new approaches to the selection, adaptation or improvement of the business model of enterprise management. The need for a flexible mechanism for selecting the most suitable model is also due to the fact that the stage of the life cycle largely affects the management needs of the enterprise. In addition, the ability of the management model to ensure the sustainability of development and a quick return to normal functioning in a crisis is of great importance in modern business conditions. These trends highlight an enterprise's ability to be economically resilient. This ability can be developed by taking the chosen business model into account. The aim of the study: to determine the strength of the influence of the ability to economic resilience on the choice of a business model for managing a metalworking enterprise at different stages of its life cycle. The tasks of the study: to form an industry classification of business models of management; to develop an industry classification of business models for metalworking enterprises; to assess the impact of the level of economic resistance on the relevance of the business model of a metalworking enterprise; to develop a methodology for choosing a business model of management depending on the impact on the growth of economic resistance of the enterprise. In this study, we assessed the influence of resilience on the choice of business model for managing a metalworking enterprise at various stages of its life cycle using the following methods: comparative analysis of sources, classification, statistical analysis, expert analysis and correlation analysis. Results: a methodology for choosing a business model was developed depending on the impact on the growth of the economic resilience of the enterprise. The quintessence of the

developed methodology is to assess the level of economic resistance for a particular chosen business model, taking into account the stage of the life cycle of the enterprise, since the ability to economic resistance differs at different stages.

Keywords: business model; choice of management business model; organization life cycle; economic resilience; metalworking enterprise

For citation: Purin, E.V., Anisimov, A.Yu. (2025), "Assessment of the impact of resilience on the choice of an enterprise management model at different stages of its life cycle", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (2), pp. 107-129. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-0-9

Введение (Introduction). Важнейшим свойством эффективной бизнес-модели управления является способность обеспечивать предприятию устойчивое развитие и переход на целевую стадию жизненного цикла или удержание той или иной стадии (Третьяк, Климанов, Билинкис, 2021). Такая ситуация обуславливается возрастанием в текущих условиях ведения бизнеса общей неопределенности и скорости изменения внешней среды. Обеспечить устойчивое развитие предприятия можно различными инструментами стратегического управления, но в целом их действие сводится к повышению экономической резильентности предприятия. В качестве главного инструмента обеспечения устойчивого развития в условиях кризиса выступает бизнес-модель управления, поэтому ее выбор или совершенствование должны учитывать влияние экономической резильентности. Современные условия функционирования металлообрабатывающих предприятий выводят на первый план необходимость учета при выборе бизнес-модели стадии жизненного цикла, в свою очередь, это влияет на уровень экономической резильентности. Исследование резильентности имеет большое значение в процессе выбора бизнес-моделей для современных предприятий, поскольку именно от способности бизнес-модели обеспечить предприятию определенный уровень экономической резильентности зависит выживаемость предприятия в долгосрочной перспективе. Таким образом, резильентность выступает в качестве одного из

определяющих критериев для выбора эффективной бизнес-модели. На текущий момент, несмотря на широкий интерес к развитию бизнес-моделей управления, в основном исследования ограничиваются изучением трансформации бизнес-моделей в условиях цифровизации, при этом существует множество дискуссионных вопросов, которые касаются разработки методики выбора бизнес-модели управления в зависимости от влияния на рост экономической резильентности предприятия.

Множество исследователей как российских, так и зарубежных, обращались к теме экономической резильентности в разных аспектах ее влияния на деятельность предприятия и, в том числе, в рамках выбора бизнес-моделей. В том числе, проблемы выбора бизнес-модели управления по тем или иным критериям входят в круг научных интересов многих российских авторов. Наиболее важными в контексте выбора бизнес-моделей среди российских ученых, исследующих данную проблематику, являются работы таких авторов, как А.Н. Митин, С.В. Орехова, Е.А. Попов, К.О. Соколов и др. Основной мыслью, объединяющей работы данных авторов, является поиск новых подходов к выбору эффективной бизнес-модели управления, при этом они опираются на фундаментальные труды А. Остервальдера и И. Пинье. Коллектив авторов М. А. Плахотникова, А.О. Сикачев критически осмысливают и развивают принципы формирования инновационной модели управления с точки зрения процессного подхода, что позволя-

ет учитывать в процессе выбора бизнес-модели некоторые новые факторы. Зарубежные авторы также уделяют значительное внимание данной теме, среди современных зарубежных авторов можно выделить следующих: Qu S., Shi H., Zhao H., Yu L., Yu Y. Основное отличие направлений их исследований в рамках данной тематики от отечественных авторов заключается в выделении в качестве основных критериев выбора бизнес-модели принципов устойчивого развития, которые трактуются в основном в контексте альтернативных источников энергии и экологической политики. Многие авторы обращаются к теме формирования новых подходов к исследованию экономической резильентности с точки зрения ее использования в новых моделях управления. В рамках данного направления некоторые авторы предпринимают попытки найти место экономической резильентности среди принципов стратегического управления, выделяя, в том числе, ее влияние на устойчивость развития предприятия. Наибольшее внимания в этом направлении заслуживают исследования следующих отечественных авторов: Е.В. Нехода, Н.А. Редчикова, Н.А. Тюленева и др., которые в своих работах ведут научную полемику, характеризующую актуальные проблемы выбора. Несомненным достоинством работ указанных авторов является то, что они формируют новый, с точки зрения внешней среды бизнеса, набор критериев выбора оптимальной бизнес-модели. Однако авторы упускают аспекты, связанные с учетом стадии жизненного цикла предприятия, что требует дополнительных исследований по данному направлению. Среди исследований зарубежных авторов, анализирующих подобную проблематику, следует обратить внимание на работу (Tian, Zhang, Huimin, Guangming, 2019), авторы которой исследуют факторы, влияющие на инновационную бизнес-модель, с использованием теоретических инструментов анализа. Недо-

статком данного исследования является то, что авторы мало внимания уделяют многофакторным моделям и предложениям по их модификации. Особого внимания также заслуживают исследования следующих отечественных авторов: И.В. Андросова, А.С. Ващенко, Д.В. Ришко, Н.Л. Удальцова. Работы зарубежных авторов на подобную тематику также раскрывают некоторые аспекты этой темы, среди современных авторов внимание заслуживают: G. Xanthos, K. Psimarni. Несмотря на высокую актуальность данной темы, остается достаточное количество дискуссионных вопросов, создающих пробелы в исследованиях. В перечне данных проблем можно выделить: мало исследований, эмпирически доказывающих взаимосвязь уровня резильентности и эффективности бизнес-модели управления. Кроме того, на данный момент не выработан единый методический подход к выбору бизнес-модели на основе экономической резильентности. В связи с этим возникает необходимость формирования обновленной методики выбора бизнес-модели на основе способности к экономической резильентности предприятия. Все вышесказанное создает необходимость дополнительных исследований в данном направлении.

Цель исследования (The aim of the work) – разработка методики выбора бизнес-модели управления в зависимости от влияния на рост экономической резильентности предприятия. Для проведения исследований использовались данные официальной статистики, представленной на сайте металлургической отрасли РФ. В исследовании рассмотрена прямая связь между рыночной капитализацией предприятия как показателя эффективности бизнес-модели и уровнем экономической резильентности. Проведена оценка уровня экономической резильентности для ключевых предприятий металлообрабатывающей отрасли РФ. Исследование вносит вклад в теорию стратегического управления пред-

приятными в части выбора и реализации бизнес-моделей управления. Научная новизна заключается в разработке принципиально новой методики выбора бизнес-модели предприятия на основе уровня экономической резильентности.

Гипотезой научного исследования выступает предположение о том, что выбираемая бизнес-модель может повышать экономическую резильентность предприятия, приводя к устойчивому его развитию в современных условиях.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Исследование проводилось при помощи компаративного анализа, который был применен для выявления наиболее подходящих бизнес-моделей для металлообрабатывающей промышленности. Корреляционный анализ был использован для оценки наличия и силы связи между уровнем экономической резильентности и показателями, определяющими успешность бизнес-модели предприятия.

Специальные методы. Оценка уровня экономической резильентности предприятий металлообрабатывающей промышленности была проведена с помощью следующей методики. Методика предполагает расчет уровня экономической резильентности (далее УЭР). Оценка осуществляется с помощью экспертных оценок на основе данных открытых источников. Шкала оценки УЭР от 1 до 5, где 1 – очень низкий УЭР, а 5 – очень высокий УЭР. Прежде всего, необходимо оценить уровень экономической резильентности предприятия для каждой из выделенных бизнес-моделей, для этого предлагается воспользоваться следующим показателем ($K_{\text{ЭР}}$):

$$K_{\text{ЭР}} = \sum_{i=1}^m \alpha_i \times P_i, \quad (1)$$

где P_i – комплексный показатель экономической резильентности предприятия для i -того направления реализации стратегии развития;

α_i – коэффициент весомости i -того направления реализации стратегии развития (определяется экспертным путем);

m – количество направлений реализации стратегии развития.

Комплексный показатель экономической резильентности предприятия находится по формуле 2:

$$P_i = p1 + p2 + p3 + p4, \quad (2)$$

где $p1$ – это оценка компетентности управленческого персонала;

$p2$ – оценка запаса финансовой прочности;

$p3$ – оценка организационных возможностей модели управления;

$p4$ – оценка уровня текущего внутреннего риска (слабые стороны).

Все показатели оцениваются в баллах от по шкале 1 до 3.

Предлагаемый метод измерения позволяет провести предварительную оценку УЭР и дает возможность выбрать наилучшее из возможных направлений реализации стратегии развития в рамках бизнес-модели. Кроме того, мы предлагаем ввести три уровня развития УЭР: низкий, средний и высокий. Шкала оценки в баллах от 1 до 5. MAX = 5, MIN = 1. Соответственно, 1-2 – низкий УЭР, 3 – средний, 4-5 высокий. Экспертами выступали квалифицированные специалисты отделов развития российских предприятий металлообрабатывающей отрасли. Экспертная оценка проходила по методу Дельфи (Сикачев, Плехотникова, 2021).

В исследовании были использованы первичные данные предприятий металлообрабатывающей отрасли, которые представлены в открытом доступе в опубликованной отчетности, а также на официальном сайте металлообрабатывающей отрасли РФ. В качестве выборки для исследования были определены пять ключевых предприятий металлообрабатывающей отрасли РФ, которые находятся в определенном интервале характеристик по выручке и численности персонала.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Понятие «резильентности» пришло в экономику из психологии и очень близко к понятиям «устойчивость», «сопротивляемость», «прочность», однако, как отмечает В.В. Акбердина, «акцент понимания резильентности связан с дословным переводом этого слова – «упругость», «эластичность», «гибкость» (Акбердина, 2021). Таким образом, основным смыслом понятия «резильентность» является отражение скорости, с которой система возвращается к нормальному состоянию после поглощения внешнего импульса. Прежде чем начать использоваться в экономических исследованиях, резильентность, как комплексное понятие, прошла определённый эволюционный путь, который можно проследить по тому основному содержанию, которое вкладывали в него в разные временные периоды:

1) 70-е годы XX в. – способность поглощать стресс и потрясения (Berinato, Baehr, Loomis, 2019);

2) 90-е годы XX в. – деловое поведение и реагирование сообщества; нелинейная адаптивная реакция организаций; производительность системы (Матвеева, 2023);

3) начало XXI века – реакция региональной экономики на крупные рецессионные потрясения (Смородинская, 2021);

4) второе десятилетие XXI века – критерий устойчивости экономической системы в условиях турбулентности мировой экономики и быстроменяющейся экономической конъюнктуры (Акбердина, 2021).

Следовательно, появилось несколько определений именно экономической резильентности, которые подчеркивали комплексность данного понятия и необходимость формировать концептуальную основу развития данного понятия с целью его практического применения. Например, В. В. Акбердина так определила экономическую резильентность: «способность эконо-

номики полностью восстанавливаться после воздействия шоков различной природы за счет внутренних адаптивных свойств» (Акбердина, 2021). По мнению Е. Хилла, экономическая резильентность представляет собой «способность экономики успешно оправляться с шоками, которые вызывают либо замедление роста, либо в значительной мере ограничивают рост» (Hill, Wolman, 2008). Н. В. Смородинская определяет экономическую резильентность как «способность системы к мобильной перегруппировке своих элементов для достижения равновесия либо в старой точке, либо на новом уровне в ответ на внезапные возмущения (внутренние или внешние)» (Смородинская, 2021). На основе синтеза изученных определений дадим авторскую трактовку данному понятию. Экономическая резильентность – это специфическая способность экономической системы или системы управления любого уровня быстро возвращаться к нормальному функционированию после воздействия экзогенного шока».

Возможность создания эффективных бизнес-моделей для различных отраслей экономики, в том числе, для металлообрабатывающей, обосновывается тем, что элементы бизнес-модели имеют отраслевую специфику, поэтому учитывая ее можно снизить управленческие риски, которые не могут быть управляемыми в универсальных бизнес-моделях.

Понятие бизнес-модели управления достаточно новое, однако на данный момент уже сформировался единый подход к его определению. Большинство ученых определяют данный термин также, как и А. Остервальдер, «фундаментальное переосмысление ценностного предложения фирмы в контексте новых возможностей» (Остервальдер и др., 2020). Необходимо также выделить определение бизнес-модели, данное О.А. Третьяк: бизнес-модель – это «сложившаяся архитектура взаимодействия компаний на рынке, име-

ющая дело с процессом создания и предложения ценности для клиентов, а также с процессом получения доходов для всех включенных агентов взаимодействия» (Третьяк, Климанов, Билинкус, 2021). Кроме того, заслуживает внимания подход к определению бизнес-модели С.В. Ореховой, которая дает следующее толкование этого термина. Бизнес-модель – это «архитектура продуктов и информационных по-

токов, включающая описание различных акторов, их ролей, потенциальных выгод и источников доходов» (Орехова, 2018).

Проведем анализ элементного состава на основе исследования функций бизнес-моделей. На основе компаративного анализа источников (Остервальдер и др., 2020; Рис, 2020; Нехода и др., 2018), можно выделить следующие элементы бизнес-модели и их функции (табл. 1).

Таблица 1

Элементы бизнес-модели и их функции

Table 1

Business model elements and their functions

Элементы бизнес-модели	Функции элементов бизнес-модели
Ключевые виды деятельности	Позволяет отразить результат основных бизнес-процессов предприятия, указывая на то, что является его миссией
Ключевые ресурсы	Содержит перечень материальных и/или информационных ресурсов, которые необходимы для обеспечения работы основных бизнес-процессов
Ценностное предложение	Выделяет конкурентное преимущество предприятия, а также его сильные стороны
Отношения с клиентами	Показывает уровень взаимодействия с основной целевой аудиторией и основные инструменты коммуникации с ней
Каналы сбыта	Показывает уровень и характеристику каналов взаимодействия с потребителями продукции предприятия
Структура издержек	Отражает состав и доли основных затрат, позволяет эффективно распределять финансовые средства на обеспечение деятельности предприятия
Потоки поступления доходов	Показывает основные источники дохода, позволяет планировать финансовую деятельность предприятия

Источник: составлено авторами на основании (Остервальдер и др., 2020; Рис, 2020; Нехода и др., 2018)

Source: compiled by the authors based on (Osterwalder et al., 2020; Rees, 2020; Nekhoda et al., 2018)

Данные таблицы 1 показывают, что в универсальной бизнес-модели выделяют шесть элементов, функции которых позволяют на основе их анализа выявлять основные стратегические ориентиры предприятия, которые, в итоге, складываются в корпоративную или бизнес-стратегию. Все представленные в таблице 1 элементы в

значительной степени дифференцируются в рамках отраслевых различий.

Формирование бизнес-модели управления может происходить как для нового, так и для существующего бизнеса, в последнем случае, обычно речь идет о кардинальной перестройке бизнес-модели или ее оптимизации. Универсальная методика

построения бизнес-модели подробно описана в (Остервальдер и др., 2020; Рис, 2020; Нехода и др., 2018). Она включает следующие этапы:

- 1) определение ключевых партнеров;
- 2) определение ключевых видов деятельности;
- 3) определение ключевых ресурсов;
- 4) формирование ценностного предложения;
- 5) моделирование благоприятных взаимоотношений с клиентами;
- 6) определение ключевых потребительских сегментов;
- 7) определение структуры издержек (Рис, 2020).

Основой любой бизнес-модели является «уникальное торговое предложение», которое представляет собой «специфическую характеристику компании, для которой разрабатывается бизнес-модель» (Сикачев, Плехотникова, 2021). Уникальность торгового предложения может заключаться в следующих особенностях:

- 1) исключительном свойстве предлагаемого товара;
- 2) рекламных технологиях позиционирования товара;
- 3) сервисного обслуживания (текущего и послепродажного) и т.п. (Xanthos, Psimarni, 2019).

На сегодняшний день в российском и мировом бизнесе используется восемнадцать разновидностей бизнес-моделей (Митин, Соколов, 2019; Орехова, 2018; Попов, 2021; Van Tonder, Schachtebeck, Nieuwenhuizen, Bossink, 2020). Описание данных моделей представлено в различных научных исследованиях, однако для систематизации их функциональных возможностей и оценки вероятности успешности реализации на практике необходимо привести их краткую характеристику. В научных трудах и управленческой практике современного бизнеса описаны восемнадцать типичных бизнес-моделей:

1. Рекламная – баланс между потребностями клиентов и рекламодателей;

2. Партнерская программа – баланс между интересами производителя и крупного заказчика (например, государства);

3. Комиссионная – посредническая деятельность, взимающая плату за транзакции;

4. Кастомизация – бизнес с ориентацией на каждого конкретного клиента;

5. Краудсорсинг – привлечение ресурсов на определенные проекты;

6. Отказ от посредников – общение напрямую с потребителем;

7. Дробление – продажа части продукта;

8. Франшиза – продажа стратегии для запуска и ведения успешного бизнеса (бренд, служба поддержки);

9. Freemium – бесплатный доступ к продукту в обмен на покупку дополнительных опций;

10. Лизинг – аренда дорогостоящих объектов;

11. Low-touch – продажа с минимальным количеством услуг;

12. Маркетплейс – получение дохода из различных источников на основе предоставления места на торговой онлайн-площадке;

13. Оплата по факту использования – клиенты оплачивают фактическое использование в конце расчетного периода;

14. Бритва и лезвие – продажа долговечного продукта ниже его обычной стоимости с целью увеличения объема продаж одноразового компонента этого продукта;

15. Бритва и лезвие наоборот – продажа клиенту продукта с высокой стоимостью (по сравнению со среднерыночной) с условием дальнейшего предложения дополнительных продуктов с низкой стоимостью (значительно ниже среднерыночной);

16. Обратный аукцион – покупатель называет цену, которую готов заплатить и ему подбирают предложение на эту цену;

17. Подписка – потребители вносят абонентскую плату за доступ к услуге;

18. Платформенная – позволяет создавать прибыль в основном за счет обес-

печения прямого взаимодействия двух или нескольких различных типов аффилированных групп участников (Митин, Соколов, 2019; Орехова, 2018; Попов, 2021; Van Tonder, Schachtebeck, Nieuwenhuizen, Bossink, 2020).

Указанные выше бизнес-модели могут быть использованы как в неизменном виде, так и в виде сочетания различных бизнес-моделей между собой, а также в виде инновационной бизнес-модели. Необходимо более подробно остановиться на последней бизнес-модели – платформенной. Она предполагает наличие ярко выраженной инновационной составляющей. Проявляется это в том, что, если остальные модели в качестве инновационного компонента используют цифровизацию бизнес-процессов, то платформенная модель, кроме цифровизации, включает и другие инновационные аспекты, ориентированные на экосистему предприятия.

Необходимо отметить, что представленная выше классификация бизнес-моделей управления основана на классификационном признаке: взаимодействие с целевой аудиторией, т.е. во многом не отражает отраслевую специфику использующих их предприятий, поэтому, опираясь на общую классификацию, можно предлагать более точные группировки для различных отраслей экономики, которые основаны на критерии: соответствие основным бизнес-процессам предприятий отрасли. Рассматривая отдельные исследования по трансформации бизнес-моделей металлообрабатывающей промышленности (Ващенко, Удальцова, 2021; Матвеева, 2023; Орехова, 2017), можно сделать вывод, что российские металлообрабатывающие предприятия в основном находятся в стадии зрелости и, соответственно, основной задачей является удержание предприятий в данной стадии или выход в стадию возрождения. Такая ситуация во многом обуславливает выбор бизнес-моделей управления. Доли использования основных восемнадцати бизнес-моделей управления в металлообрабатывающей про-

мышленности очень разнятся. Так, наиболее востребованной является платформенная – 23%, кастомизация и лизинг – 17% и 15% соответственно, партнерская программа и low touch – 12 %, отказ от посредников – 11%, остальные (маркетплейс, бритва и лезвие, бритва и лезвие наоборот, краудсорсинг, рекламная) набрали не более 3% (Ващенко, Удальцова, 2021; Матвеева, 2023; Орехова, 2017). Все это демонстрирует, что предприятия рассматриваемой отрасли наиболее часто используют шесть видов бизнес-моделей, при этом наиболее востребованной бизнес-моделью является платформенная. Такая ситуация обуславливается тем, что металлообрабатывающие предприятия создают вокруг себя некую экономическую экосистему, коммуникации внутри которой лучше всего осуществлять на цифровой платформе. Кроме того, некоторые модели отсутствуют в данном перечне, это объясняется тем, что отсутствующие модели не востребованы в металлообрабатывающей отрасли и процент их использования 0 или менее 1%. Необходимо отметить, что данные модели, кроме платформенной, используются в металлообрабатывающей отрасли с определенной степенью модификации, поэтому их классификация требует уточнения на основе изученных источников (Ващенко, Удальцова, 2021; Матвеева, 2023; Орехова, 2017; Berinato, Baehr, Loomis, 2019; Qu, Shi, Zhao, Yu, Yu, 2021), предлагается следующая классификация бизнес-моделей:

- 1) отказ от посредников и Low touch (B2C);
- 2) лизинг и кастомизация (D2D);
- 3) партнерская программа (B2G);
- 4) платформенная (B2B).

После того, как учтены отраслевые особенности, необходимо определиться с остальными существенными критериями выбора бизнес-модели управления. Как уже упоминалось ранее, важным условием является учет стадии жизненного цикла предприятия. При этом стадия жизненного цикла – это фактор, а не критерий, поэтому в качестве основного критерия предлагает-

ся использовать степень экономической резильентности, которую может обеспечить та или иная бизнес-модель управления (Матвеева, 2023; Андросова и др., 2023).

Для выявления роли экономической резильентности в успешной реализации бизнес-модели необходимо проверить гипотезу о том, существует ли связь между рыночной капитализацией предприятия и ее экономической резильентностью. Для

этого воспользуемся корреляционным анализом, с помощью которого определим наличие и тесноту связи между двумя этими параметрами. Изучение современного состояния российской металлообрабатывающей промышленности позволило выделить в качестве выборки пять предприятий металлообрабатывающей промышленности, которые являются действующими по результатам 2022 года, проранжируем предприятия по сумме капитализации (табл. 2)⁹.

Таблица 2

Ранжирование предприятий по сумме капитализации

Table 2

Ranking of enterprises by capitalization amount

Предприятие	Капитализация (EV), млрд руб.	Направление развития
1. ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	1697	производство широкого ассортимента металлопродукции с преобладающей долей продукции премиум класса
2. ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат»	474,7	предлагает российским потребителям металлопродукцию уникальных для России характеристик, которую ранее приходилось импортировать
3. АО «ЕВРАЗ объединенный Западно-Сибирский металлургический комбинат»	166,1	генеральный поставщик рельсовой продукции, производит 100-метровые дифференцированно термоупрочненные рельсы, крупный производитель строительного проката
4. АО ЕВРАЗ нижнетагильский металлургический комбинат»	583,9	вертикально-интегрированная металлургическая и горнодобывающая компания
ПАО «Челябинский металлургический комбинат»	46,4	предприятие полного металлургического цикла по выпуску качественных и высококачественных сталей

Источник: составлено авторами на основании проведенного исследования
 Source: compiled by the authors based on the research conducted

⁹ Бухгалтерская отчетность предприятий: информационный портал. URL: <https://audit-it.ru> (дата обращения: 24.11.2023).

Как видно из таблицы 2, наибольшую капитализацию имеют предприятия, которые функционируют в направлении «Производство металлопродукции с преобладающей долей продукции премиум клас-

са». Для представленных в таблице 1 предприятий оценим экономическую резильентность (ЭР) на основе изложенной выше методики (табл. 3).

Таблица 3
Экспертная оценка уровня экономической резильентности выбранных предприятий
Table 3
Expert assessment of the level of economic resilience of selected enterprises

Предприятие	Параметры ЭР				Комплексный показатель экономической резильентности (КЭР)
	компетентность управленческого персонала	запас финансовой прочности	организационные возможности модели управления	уровень текущего внутреннего риска	
1. ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	5	4	5	5	4,75
2. ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат»	4	4	5	5	4,5
3. АО «ЕВРАЗ объединенный Западно-Сибирский металлургический комбинат»	5	5	4	4	4,5
4. АО ЕВРАЗ нижнетагильский металлургический комбинат»	3	4	5	5	4,25
5. ПАО «Челябинский металлургический комбинат»	4	4	5	3	4

Источник: составлено авторами на основании проведённого исследования
Source: compiled by the authors based on the research conducted

На основе данных таблиц 2 и 3 выделим исходные данные для корреляционного анализа, а именно, капитализация (EV) в млрд руб. (таблица 2) и комплексный показатель экономической резильентности (таблица 3). На основе данных таблицы 2 и 3 был рассчитан коэффициент корреляции

$r_{xy} = 0,74$. Используя шкалу Чеддока, можем сделать вывод, что между капитализацией предприятий и их экономической резильентностью присутствует существенная связь. Далее проведем регрессионный анализ для уточнения силы связи и ее направления, для этого используем линей-

ную регрессию $EV = a_0 + a_1 \times K_{ЭР1} + a_2 \times K_{ЭР2} + a_3 \times K_{ЭР3} + a_4 \times K_{ЭР4} + a_5 \times K_{ЭР5} + e$. В результате

анализа получены следующие данные (табл. 4-7).

Таблица 4

Регрессионная статистика

Table 4

Regression statistics

Показатели	Значения
Множественный R	0,739457623
R-квадрат	0,546797575
Нормированный R-квадрат	0,395730101
Стандартная ошибка	508,8374935
Наблюдения	5

Источник: составлено авторами на основании проведенного исследования

Source: compiled by the authors based on the research conducted

Коэффициент корреляции (множественный R) показывает сильную линейную зависимость между показателем капитализации и уровнем экономической ре-

зильентности. R-квадрат показывает, что в 55% случаях высокую капитализацию можно объяснить высоким уровнем экономической резильентности.

Таблица 5

Дисперсионный анализ

Table 5

Analysis of variance

Показатели	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	1	937160,2	937160,2	3,619559	0,153251
Остаток	3	776746,8	258915,6		
Итого	4	1713907			

Источник: составлено авторами на основании проведенного исследования

Source: compiled by the authors based on the research conducted

Таблица 6

Результаты регрессионного анализа

Table 6

Results of regression analysis

Показатели	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-значение	Нижние 95%	Верхние 95%
У-пересечение	-6878,06	3933,85	-1,75	0,18	-19397,3	5641,22
Комплексный показатель экономической резильентности	1698,11	892,56	1,90	0,15	-1142,42	4538,63

Источник: составлено авторами на основании проведенного исследования

Source: compiled by the authors based on the research conducted

Значения таблиц 5 и 6 показывают, что используемая нами модель линейной регрессии статистически значима и может быть использована для проверки связи между исследуемыми переменными. Таким образом, на основе корреляционно-регрессивного анализа была определена сильная положительная связь между капитализацией и уровнем экономической резильентности.

Исследование показало, что для выбора эффективной бизнес-модели предприятия необходимо учитывать, в какой степени она обеспечит предприятию экономическую резильентность. На основании выявленной связи, построим методику выбора бизнес-модели управления для металлообрабатывающего предприятия, новизна которой заключается в том, что критерии эффективности выбираемой бизнес-модели учитывают уровень экономической резильентности, который она может обеспечить. Синергетический эффект предлагаемой методики заключается в том, что предприятие получает наилучшее из возможных сочетание сферы развития и подходящей к ней бизнес-модели. В качестве конечного результата выбора предлагается сфера реализации и конечная бизнес-модель, которой будет придерживаться предприятие в результате реализации данного выбора. Таким образом, в результате использования данной методики выбора бизнес-модели управления предприятие получает наилучшее из возможных сочетание сферы развития и подходящей к ней бизнес-модели. Далее представим перечень направлений реализации стратегий развития, а также бизнес-моделей в кризисной ситуации:

1. Ликвидация всех нерентабельных стратегических бизнес-единиц (СБЕ), развитие вспомогательных бизнес-процессов (Лизинг и кастомизация – B2B);

2. Сокращение доли нерентабельных видов продукции и сокращение коммерческого цикла за счет устранения лиш-

них звеньев в цепочке создания ценности (Отказ от посредников – B2C);

3. Ориентация на направления, поддерживаемые государством в рамках политик импортозамещения и протекционизма (Партнерская программа – B2G);

4. Уход с нерентабельных для предприятия сегментов рынка и концентрация на наиболее выгодных сегментах с минимальными затратами на продвижение продукции (Low-touch – B2C);

5. Построение бизнес-экосистемы, расширение бизнеса (Платформенная – B2B).

Чем выше уровень экономической резильентности, тем более успешной будет выбранная бизнес-модель управления. Таким образом, можно сделать вывод, что, опираясь на оценку экономической резильентности предприятия можно выделить следующие критерии методики выбора наилучшей бизнес-модели, а именно:

1) соблюдение требования универсальности и сопоставимости результатов;

2) создание синергетического эффекта от построения системы показателей оценки;

3) максимальное отражение специфики объекта оценивания путем выделение конечных показателей оценки, исходя из компонентов экономической резильентности;

4) соблюдение обоснованной последовательности оценки.

Соблюдение указанных критериев позволит сформировать релевантную современным условиям функционирования предприятия методику выбора бизнес-модели управления, которая, в свою очередь, дает возможность объективно оценить уровень ее экономической резильентности и найти адекватные направления реализации стратегии развития, соответствующие текущей ситуации предприятия. Перечень направлений, указанный в таблице 2, актуален на данный момент, однако со временем он может расширяться и

модифицироваться, поэтому необходимо каждый раз формировать новый перечень направлений для использования в методике наиболее актуальных направлений. Предлагаемая методика исходит из предположения, что для каждой бизнес-модели уровень экономической резильентности будет разным, поскольку показатели, входящие в УЭР, могут принимать разные значения для каждого направления. При

этом для каждой бизнес-модели в данных условиях внешней среды будет соответствовать одна из стадий жизненного цикла. Поэтому эффективность бизнес-модели проверяется при помощи результатов SWOT-анализа, который может быть использован и на следующих этапах реализации модели. Схематично модель представляет собой следующую последовательность шагов (рисунок).

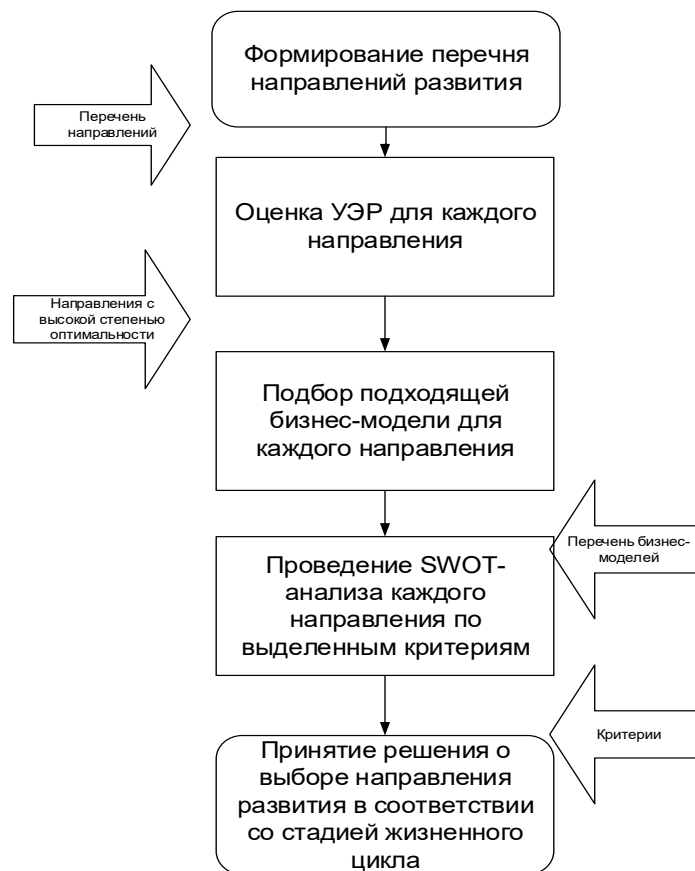


Рис. Методика выбора бизнес-модели и направлений реализации стратегии развития
Fig. Methodology for selecting a business model and directions for implementing a development strategy

Источник: составлено авторами на основании проведённого исследования

Source: compiled by the authors based on the research conducted

Таким образом, при помощи реализации разработанной методики (см. рисунок) предприятие будет функционировать на основе оптимального сочетания направ-

ления реализации стратегии развития и бизнес-модели (табл. 7) (Плахотникова, 2022; Слепокурова и др., 2020; Удальцова, 2021).

Таблица 7

*Первый этап – выбор направлений реализации стратегии
развития предприятия и бизнес-модели*

Table 7

*The first stage is the selection of directions for implementing the enterprise development strategy
and business model*

Предприятия	Текущая стратегия развития	Выбранные направления (предварительно)
1. ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	основана на принципах устойчивого развития, заключается в создании ценности для всех заинтересованных сторон путем достижения качественных результатов на всех направлениях деятельности	1. Ликвидация всех нерентабельных стратегических бизнес-единиц, развитие вспомогательных бизнес-процессов 2. Сокращение доли нерентабельных видов продукции и сокращение коммерческого цикла за счет устранения лишних звеньев в цепочке создания ценности 3. Ориентация на направления, поддерживаемые государством в рамках политик импортозамещения и протекционизма
2. ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат»	основана на лидерстве на российском рынке премиальных продуктов конечных переделов	1. Ликвидация всех нерентабельных стратегических бизнес-единиц, развитие вспомогательных бизнес-процессов 2. Построение бизнес-экосистемы, расширение бизнеса 3. Ориентация на направления, поддерживаемые государством в рамках политик импортозамещения и протекционизма
3. АО «ЕВРАЗ объединенный Западно-Сибирский металлургический комбинат»	Построение бизнес-экосистемы, расширение бизнеса	1. Построение бизнес-экосистемы, расширение бизнеса 2. Ориентация на направления, поддерживаемые государством в рамках политик импортозамещения и протекционизма 3. Сокращение доли нерентабельных видов продукции и сокращение коммерческого цикла за счет устранения лишних звеньев в цепочке со-

4. АО ЕВРАЗ нижнетагильский металлургический комбинат»	Построение бизнес-экосистемы, расширение бизнеса	здания ценности 1. Ликвидация всех нерентабельных стратегических бизнес-единиц, развитие вспомогательных бизнес-процессов 2. Построение бизнес-экосистемы, расширение бизнеса 3. Ориентация на направления, поддерживаемые государством в рамках политик импортозамещения и протекционизма
5. ПАО «Челябинский металлургический комбинат»	Ликвидация всех нерентабельных стратегических бизнес-единиц (СБЕ), развитие вспомогательных бизнес-процессов	1. Ликвидация всех нерентабельных стратегических бизнес-единиц (СБЕ), развитие вспомогательных бизнес-процессов 2. Уход с нерентабельных для предприятия сегментов рынка и концентрация на наиболее выгодных сегментах с минимальными затратами на продвижение продукции 3. Сокращение доли нерентабельных видов продукции и сокращение коммерческого цикла за счет устранения лишних звеньев в цепочке создания ценности

Источник: составлено авторами на основе Металлургическая отрасль РФ. URL: <https://fin-plan.org/lk/industries/metallurgical/>

Source: compiled by the authors based on the Metallurgical industry of the Russian Federation. FIN-PLAN. [Online], available at: <https://fin-plan.org/lk/industries/metallurgical/>

Большинство из выбранных предприятий прибыльны. Предварительно для каждого предприятия были выбраны три направления развития, включая текущее направление, исходя из потребностей со-

временного рынка и сферы деятельности предприятия. Далее оценим уровень экономической резильентности (УЭР) для каждого предприятия по формулам 1 и 2 (табл. 8).

Таблица 8

**Второй этап – оценка УЭР для предполагаемых бизнес-модели
и направлений реализации стратегии развития**

Table 8

**The second stage is the assessment of the economic efficiency for the proposed
business model and directions for implementing the development strategy**

Предприятие	Направления	Вес*	p1	p2	p3	p4	Сумма параметров ЭР	УЭР
1. ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	Ликвидация всех нерентабельных стратегических бизнес-единиц, развитие вспомогательных бизнес-процессов	0,5	3	2	2	3	10	5
	Сокращение доли нерентабельных видов продукции и сокращение коммерческого цикла за счет устранения лишних звеньев в цепочке создания ценности	0,35	2	1	2	3	8	3
	Ориентация на направления, поддерживаемые государством в рамках политик импортозамещения и протекционизма	0,15	3	3	2	3	11	2
2. ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат»	Ликвидация всех нерентабельных стратегических бизнес-единиц, развитие вспомогательных бизнес-процессов	0,33	3	3	3	3	12	4
	Построение бизнес-экосистемы, расширение бизнеса	0,33	2	3	2	2	9	3
	Ориентация на направления, поддерживаемые государством в рамках политик импортозамещения и протекционизма	0,34	1	1	1	1	4	1
3. АО «ЕВРАЗ объединенный Западно-Сибирский металлургический комбинат»	Построение бизнес-экосистемы, расширение бизнеса	0,4	3	3	2	2	10	4
	Ориентация на направления, поддерживаемые государством в рамках политик импортозамещения и протекционизма	0,2	2	2	1	3	8	2

	Сокращение доли нерентабельных видов продукции и сокращение коммерческого цикла за счет устранения лишних звеньев в цепочке создания ценности	0,4	3	3	2	3	11	4
4. АО ЕВРАЗ нижнетагильский металлургический комбинат»	Ликвидация всех нерентабельных стратегических бизнес-единиц, развитие вспомогательных бизнес-процессов	0,2	2	3	2	1	8	2
	Построение бизнес-экосистемы, расширение бизнеса	0,4	3	3	2	1	9	4
	Ориентация на направления, поддерживаемые государством в рамках политик импортозамещения и протекционизма	0,4	2	2	2	1	7	3
	Ликвидация всех нерентабельных стратегических бизнес-единиц (СБЕ), развитие вспомогательных бизнес-процессов	0,2	2	2	2	1	7	1
5. ПАО «Челябинский металлургический комбинат»	Уход с нерентабельных для предприятия сегментов рынка и концентрация на наиболее выгодных сегментах с минимальными затратами на продвижение продукции	0,2	1	2	2	2	7	1
	Сокращение доли нерентабельных видов продукции и сокращение коммерческого цикла за счет устранения лишних звеньев в цепочке создания ценности	0,6	3	2	1	3	9	5

* – определяется экспертным путем, сумма весов равна 1.

Источник: составлено авторами по результатам экспертных оценок

Source: compiled by the authors based on expert assessments

Как видно из таблицы 8, у третьего предприятия (АО «ЕВРАЗ объединенный Западно-Сибирский металлургический комбинат») для двух направлений УЭР одинаково высокий, поэтому необходимо провести дополнительные исследования при помощи дерева решений. Примем следующие обозначения: узел А – Построение бизнес-экосистемы, расширение бизнеса; узел В – Сокращение доли нерентабельных видов продукции и сокращение коммерческого цикла за счет устранения лишних звеньев в цепочке создания ценности. Ожидаемая стоимостная оценка узла А:

$$C(A)=0,7 \times 17,7 + 0,3 \times (-11) - 2 = 7,09 \text{ млн руб.}$$

Ожидаемая стоимостная оценка узла В:

$$C(B)=0,6 \times 15,5 + 0,4 \times (-11) - 5 = -0,1 \text{ млн руб.}$$

Как видно из приведённых расчётов, по второму направлению ожидается убыток, поскольку реализация данного направления потребует больше инвестиций, а предполагаемая прибыль их не покрывает, поэтому выбираем узел А, предполагающий прибыль 7,09 млн руб. Таким образом, данное предприятие уже действует в рамках наиболее подходящей для текущих условий бизнес-модели.

Результат применения методики выбора бизнес-модели и обоснования направлений реализации стратегии развития представим в таблице 9.

Таблица 9

Выбранные направления

Table 9

Selected directions

Предприятие	Оптимальные направления реализации стратегии развития	Бизнес-модель
1. ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	Ликвидация всех нерентабельных стратегических бизнес-единиц, развитие вспомогательных бизнес-процессов	Лизинг и кастомизация – B2B
2. ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат»	Ликвидация всех нерентабельных стратегических бизнес-единиц, развитие вспомогательных бизнес-процессов	Лизинг и кастомизация – B2B
3. АО «ЕВРАЗ объединенный Западно-Сибирский металлургический комбинат»	Построение бизнес-экосистемы, расширение бизнеса	Платформенная – B2B
4. АО ЕВРАЗ нижнетагильский металлургический комбинат»	Построение бизнес-экосистемы, расширение бизнеса	Платформенная – B2B
5. ПАО «Челябинский металлургический комбинат»	Сокращение доли нерентабельных видов продукции и сокращение коммерческого цикла за счет устранения лишних звеньев в цепочке создания ценности	Отказ от посредников – B2C

Источник: составлено авторами на основании проведённого исследования
Source: compiled by the authors based on the research conducted

Как следует из таблицы 9, три из пяти выбранных предприятий уже находятся в оптимальных, согласно методике, направлениях и, соответственно, обладают оптимальными бизнес-моделями, а двум предприятиям нами рекомендованы другие направления реализации стратегии развития по другой бизнес-модели.

Заключение (Conclusion). Таким образом, обобщая результаты исследования, можно сделать вывод, что выбираемая бизнес-модель может повышать экономическую резильентность предприятия, что приводит к его устойчивому развитию в современных условиях. Важным этапом использования разработанной методики является формирование отраслевой классификации бизнес-моделей управления для конкретной отрасли, кроме того, уже сформированную классификацию необходимо актуализировать при существенных изменениях внешней среды. Исследование показывает, что экономическая резильентность должна быть основным критерием релевантности бизнес-модели металлообрабатывающего предприятия. Суть разработанной методики выбора бизнес-модели управления в зависимости от влияния на рост экономической резильентности предприятия заключается в оценке уровня экономической резильентности при той или иной бизнес-модели. Направлением дальнейших исследований может выступать оценка внутренних адаптационных инструментов предприятий металлообрабатывающей промышленности, которые обеспечивали бы ему необходимый уровень экономической резильентности.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interests to declare.

Список литературы

Акбердина В.В. Факторы резильентности в российской экономике: сравнительный

анализ за период 2000–2020 гг. // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2021. Т. 17. № 8. С. 1412–1432.

Андросова И.В., Анисимов А. Ю., Ришко Д. В. Формирование стратегических альянсов для усиления конкурентных позиций организаций в современной бизнес-среде // Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов : Сборник материалов XIX Международной научно-практической конференции, Москва, 14 апреля 2023 года. Санкт-Петербург: Печатный цех, 2023. С. 270-274.

Вашенко А.С., Удальцова Н.Л. Подходы и практика трансформации бизнес-моделей и стратегий развития в российских и международных компаниях // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 11. С. 3961-3972.

Матвеева Л.Г. Принципы устойчивости, резильентности и инклюзивности в инновационных сольватах промышленности // Российские регионы в фокусе перемен : Сборник докладов XVII Международной конференции, Екатеринбург, 17–19 ноября 2022 года. Екатеринбург: ООО Издательский Дом «Ажур», 2023. С. 389-392.

Митин А.Н., Соколов К.О. Развитие инновационной деятельности предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности на основе применения платформенной бизнес-модели // АБУ. 2019. № 3 (182). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-innovatsionnoy-deyatelnosti-predpriyatiy-pischevoy-i-pererabatyvayushchej-promyshlennosti-na-osnove-primeneniya> (дата обращения: 27.03.2025).

Нехода Е.В., Редчикова Н.А., Тюленева Н.А. Бизнес-модели компаний: от прибыли к устойчивому развитию и созданию ценности // Управленец. 2018. Т. 9. № 4. С. 9–19.

Орехова С.В. Промышленные предприятия: электронная vs. традиционная бизнес-модель // Пространство экономики. 2018. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/promyshlennye-predpriyatiya-elektronnaya-vs-traditsionnaya-biznes-model> (дата обращения: 27.03.2025).

Орехова С.В. Технологические платформы и новая промышленная политика в России // JER. 2017. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologicheskie>

platformy-i-novaya-promyshlennaya-politika-v-rossii (дата обращения: 27.03.2025).

Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. М.: Альпина Паблишер, 2020. – 288 с.

Плахотникова М.А. Проблемы формирования процессной модели управления на российских предприятиях // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 2 (12). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problem-formirovaniya-protsessnoy-modeli-upravleniya-na-rossiyskih-predpriyatiyah> (дата обращения: 27.03.2025).

Попов Е.А. Особенности разработки инновационных бизнес-моделей компаний в современных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 11. Ч. 1. С. 66-72.

Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. М.: Альпина Паблишер, 2020. – 255 с.

Сикачев А.О., Плахотникова М. А. Использование инструментария стратегического анализа для совершенствования процессного управления организацией // Управление социально-экономическим развитием регионов: проблемы и пути их решения : сборник статей 11-й Международной научно-практической конференции, Курск, 24–25 июня 2021 года КРОО Общероссийской общественной организации «Вольное экономическое общество России». Том 2. Курск: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Курский филиал, 2021. С. 149-152.

Слепокурова Ю.И., Василенко И. Н. Современные направления инновационно-технологической политики в деятельности промышленных предприятий // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. 2020. № 3-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-napravleniya-innovatsionno-tehnologicheskoy-politiki-v-deyatelnosti-promyshlennyh-predpriyatiy> (дата обращения: 27.03.2025).

Сморodinская Н.В., Катуков Д. Д. Резильентность экономических систем в эпоху глобализации и внезапных шоков // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2021. № 5. С. 93-115.

Третьяк О.А., Климанов Д.Е., Билинкис Ю.А. Бизнес-модель экономики совместного потребления: специфика, особенности, и управленческие вызовы // Российский журнал менеджмента. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-model-ekonomiki-sovmestnogo-potrebleniya-spetsifika-osobennosti-i-upravlencheskie-vyzovy> (дата обращения: 27.03.2025).

Удальцова Н.Л. Современные методы анализа и моделирования бизнес-процессов // Лидерство и менеджмент. 2021. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-analiza-i-modelirovaniya-biznes-protsessov> (дата обращения: 27.03.2025).

Berinato, S., Baehr, E. and Loomis, E. (2019), *Get Your Venture Backed with Persuasive Data Viz*, Harvard Business Review, 524 p.

Hill, E., Wial, H., Wolman, H. (2008), “Exploring regional economic resilience”, *Working Paper*, University of California, Institute of Urban and Regional Development (IURD), Berkeley, CA, 4, p.134.

Qu, S., Shi, H., Zhao, H., Yu, L. and Yu, Y. (2021), “Research on enterprise business model and technology innovation based on artificial intelligence”, *Eurasip Journal on Wireless Communications and Networking*, Vol. 1, p. 145.

Tian, Q., Zhang, S., Huimin, Y. and Guangming, C. (2019), “Exploring the Factors Influencing Business Model Innovation Using Grounded Theory: The Case of a Chinese High-End Equipment Manufacturer”, *Sustainability*, Vol. 11, 5, p. 1455.

Van Tonder, C., Schachtebeck, C., Nieuwenhuizen, C. and Bossink, B. (2020), “A framework for digital transformation and business model innovation”, *Journal of Contemporary Management*, Vol. 25, pp. 111–132.

Xanthos, G. and Psimarni, K. (2019), “The Multi-factor Partitioning Model and a Suggestion for its Modification”, *Journal of Governance and Regulation*, 4, pp. 21–34.

References

Akberdina, V.V. (2021), “Resilience factors in the Russian economy: comparative analysis for the period 2000–2020”, *National interests: priorities and security*. Vol. 17, 8, pp. 1412–1432. (In Russ.).

Androsova, I.V., Anisimov, A. Yu. and Rishko, D. V. (2023), “Formation of strategic alliances

to strengthen the competitive positions of organizations in the modern business environment”, *Current problems of society, economics and law in the context of global challenges*, Collection of materials from the XIX International Scientific-practical conference, Moscow, April 14, St. Petersburg, Printing Shop, pp. 270-274. (In Russ.).

Berinato, S., Baehr, E. and Loomis, E. (2019), *Get Your Venture Backed with Persuasive Data Viz*, Harvard Business Review, 524 p.

Hill, E., Wial, H. and Wolman, H. (2008), “Exploring regional economic resilience”, *Working Paper*, University of California, Institute of Urban and Regional Development (IURD), Berkeley, CA, 4, p.134.

Matveeva, L.G. (2023), “Principles of sustainability, resilience and inclusiveness in innovative solvates of industry”, *Russian regions in the focus of change*, Collection of reports of the XVII International Conference, Yekaterinburg, November 17–19, Ekaterinburg, LLC Publishing House “Azhur”, pp. 389-392. (In Russ.).

Mitin, A.N. and Sokolov, K.O. (2019), “Development of innovative activity of food and processing industry enterprises based on the application of a platform business model”, *AVU*, 3 (182) [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-innovatsionnoy-deyatelnosti-predpriyatiy-pischevoy-i-pererabatyvayushey-promyshlennosti-na-osnove-primeneniya> (Accessed 27 March 2025). (In Russ.).

Nekhoda, E.V., Redchikova, N.A. and Tyuleneva, N.A. (2018), “Business models of companies: from profit to sustainable development and value creation”, *Manager*, Vol. 9, 4, pp. 9–19. (In Russ.).

Orekhova, S.V. (2018), “Industrial enterprises: electronic vs. traditional business model”, *Economic space*, 4, [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/promyshlennyye-predpriyatiya-elektronnaya-vs-traditsionnaya-biznes-model> (Accessed 27 March 2025). (In Russ.).

Orekhova, S.V. (2017), “Technological platforms and new industrial policy in Russia”, *JER*, 4, [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologicheskie-platformy-i-novaya-promyshlennaya-politika-v-rossii> (Accessed 27 March 2025). (In Russ.).

Osterwalder, A. (2020), *Building business models: A handbook for a strategist and innovator*, M., Alpina Publisher, 288 p. (In Russ.).

Plakhotnikova, M.A. (2022), “Problems of forming a process management model at Russian enterprises”, *Innovative economics: prospects for development and improvement*, 2 (12) [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-formirovaniya-protsessnoy-modeli-upravleniya-na-rossiyskih-predpriyatiyah> (Accessed 27 March 2025). (In Russ.).

Popov, E.A. (2021), “Features of the development of innovative business models of companies in modern conditions”, *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 11 (part 1), pp. 66-72. (In Russ.).

Qu, S., Shi, H., Zhao, H., Yu, L. and Yu, Y. (2021), “Research on enterprise business model and technology innovation based on artificial intelligence”, *Eurasip Journal on Wireless Communications and Networking*, Vol. 1, p. 145.

Ris, E. (2020), *Business from scratch: Lean Startup method for quickly testing ideas and choosing a business model*, M., Alpina Publisher, 255 p. (In Russ.).

Sikachev, A.O. and Plakhotnikova, M. A. (2021), “Using strategic analysis tools to improve the process management of an organization”, *Management of socio-economic development of regions: problems and ways to solve them*, Collection of articles of the 11th International Scientific and Practical Conference, Kursk, 24 – June 25, CROO of the All-Russian public organization “Free Economic Society of Russia”, Vol. 2., Kursk, Financial University under the Government of the Russian Federation, Kursk branch, pp. 149-152. (In Russ.).

Slepokurova, Yu. I. and Vasilenko, I. N. (2020), “Modern directions of innovation and technological policy in the activities of industrial enterprises”, *Greater Eurasia: development, security, cooperation*, 3-1, [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-napravleniya-innovatsionno-tehnologicheskoy-politiki-v-deyatelnosti-promyshlennyh-predpriyatiy> (Accessed 27 March 2025). (In Russ.).

Smorodinskaya, N.V. and Katukov, D. D. (2021), “Resilience of economic systems in the era of globalization and sudden shocks”, *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*, 5, pp. 93-115. (In Russ.).

Tian, Q., Zhang, S., Huimin, Y. and Guangming, C. (2019), “Exploring the Factors Influencing Business Model Innovation Using Grounded

Theory: The Case of a Chinese High-End Equipment Manufacturer”, *Sustainability*, Vol. 11, 5, p. 1455.

Tretyak, O.A., Klimanov, D.E. and Bilinkis, Yu. A. (2021), “Business model of the sharing economy: specifics, features, and management challenges”, *Russian Journal of Management*, 4, [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-model-ekonomiki-sovmestnogo-potrebleniya-spetsifika-osobennosti-i-upravlencheskie-vyzovy> (Accessed 27 March 2025). (In Russ.).

Udaltsova, N.L. (2021), “Modern methods of analysis and modeling of business processes”, *Leadership and management*, 2, [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metody-analiza-i-modelirovaniya-biznes-protsessov> (Accessed 27 March 2025). (In Russ.).

Vashchenko, A.S. and Udaltsova, N.L. (2021), “Approaches and practice of transforming business models and development strategies in Russian and international companies”, *Creative Economy*, V. 15, 11, pp. 3961-3972. (In Russ.).

Van Tonder, C., Schachtebeck, C., Nieuwenhuizen, C. and Bossink, B. (2020), “A frame work for digital transformation and business model innovation”, *Journal of Contemporary Management*, Vol. 25, pp. 111–132.

Xanthos, G. and Psimarni, K. (2019), “The Multi-factor Partitioning Model and a Suggestion for its Modification”, *Journal of Governance and Regulation*, 4, pp. 21–34.

Данные об авторах

Пурин Евгений Владимирович, аспирант, кафедра предпринимательства и конкуренции, факультет бизнеса

Анисимов Александр Юрьевич, кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора по учебно-методической работе факультета информационных технологий, доцент кафедры информационного менеджмента им. профессора В.В. Дика

Information about the authors

Evgeniy V. Purin, PhD Student, Department of Entrepreneurship and Competition, Faculty of Business

Alexander Yu. Anisimov, Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor, Deputy Director for Educational and Methodological Work of the Faculty of Information Technologies, Assistant Professor of Professor V.V. Dick Department of Information Management.

**ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ БУДУЩЕГО
И ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ СФЕРЫ УСЛУГ
THE HUMAN CAPITAL OF THE FUTURE AND THE CHALLENGES
OF TRAINING PERSONNEL FOR THE SERVICE SECTOR**

Обзор
Review

УДК 331.101.3:334

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-1-0

Вечкинзова Е. А.¹
Веремко Д. В.²
Фещенко С. Ю.³

**Корпоративные комьюнити: виртуальная комфортная среда
для привлечения и удержания молодых специалистов**

¹Государственный университет управления,
Рязанский проспект, 99, Москва 109542, Россия
^{2,3}Газпромбанк (Акционерное общество),
ул. Наметкина, 16, корпус 1, Москва 117420, Россия.

¹*e-mail:* kvin07@list.ru

²*e-mail:* veremko09@icloud.com

³*e-mail:* sofiyafeshchenko@gmail.com

¹ORCID 0000-0003-2543-625X

²ORCID 0009-0002-7374-5217

³ORCID 0009-0006-1813-0876

*Статья поступила 22 марта 2025 г.; принята 22 апреля 2025 г.;
опубликована 30 июня 2025 г.*

Аннотация. Стремительная смена технологий и цифровизация практически во всех сферах деятельности привели к новым тенденциям на рынке труда: нехватке квалифицированного персонала, избирательности молодых специалистов в выборе работодателя, а также своеобразной гонке зарплат ввиду того, что финансовые ожидания молодых специалистов не всегда обоснованы, но стремительно растут. Молодым специалистам важен гибкий график, а также удалённый или гибридный формат работы, так как многие начинающие специалисты не готовы работать в офисе на постоянной основе. Смена поколенческих представлений о формально-содержательной стороне работы и ее роли в жизни молодежи требует от работодателей пересмотра своей кадровой политики в отношении привлечения и удержания молодых специалистов. Цель исследования – рассмотреть специфику требований молодых специалистов к выбору работодателя и карьерному развитию на постоянной основе, а также проанализировать роль корпоративных комьюнити как одного из инструментов удержания и развития молодых специалистов в компании. Исследование базируется на работах российских авторов по проблемам привлечения, удержания и удо-

влетворенности специалистов организацией-работодателем, а также анализе кейсов HR-служб крупных российских предприятий. Результаты исследования основаны на сопоставлении ожиданий и требований в отношении постоянного места работы и карьеры молодых специалистов и используемых работодателями методов привлечения и удержания молодёжи. Компании внедряют корпоративное обучение, развивают гибкость в графике и формате работы с сотрудниками, расширяют социальный пакет молодых специалистов. Наиболее действенным инструментом удержания молодых специалистов становится создание и активное развитие комфортной виртуальной среды для сотрудников компании – неформальных корпоративных комьюнити.

Ключевые слова: рынок труда; корпоративные комьюнити; молодые специалисты; вовлеченность сотрудников

Для цитирования: Вечкинзова Е. А., Веремко Д. В., Фещенко С. Ю. Корпоративные комьюнити: виртуальная комфортная среда для привлечения и удержания молодых специалистов // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 2. С. 130-141. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-1-0

UDC 331.101.3:334

Elena A. Vechkinzova¹
Daria V. Veremko²
Sofya Iu. Feshchenko³

**Corporate communities: a virtual comfortable environment
for attracting and retaining young professionals**

¹State University of Management,
99 Ryazansky Ave., Moscow 109542, Russia

^{2,3}Gazprombank (Joint Stock Company),
bld. 1, 16 Nametkin St., Moscow 117420, Russia

¹e-mail: kvin07@list.ru

²e-mail: veremko09@icloud.com

³e-mail: sofiyafeshchenko@gmail.com

¹ORCID 0000-0003-2543-625X

²ORCID 0009-0002-7374-5217

³ORCID 0009-0006-1813-0876

Abstract. The rapid sweep of technologies and digitalization in almost all areas of activity has led to new trends in the labor market: a shortage of qualified personnel, selectivity of young professionals in choosing an employer, as well as a kind of salary race, due to the fact that the financial expectations of young professionals are not always justified, but are growing rapidly. Flexible schedules are important for young professionals, as well as remote or hybrid work formats, since many young professionals are not ready to work in the office on a permanent basis. The change in generational ideas about the formal and substantive side of work and its role in the lives of young people requires employers to revise their HR policies regarding the attraction and retention of young professionals. The purpose of the study is to consider the specifics of the requirements of young professionals for the choice of an employer and career development on an ongoing basis, as well as to analyze the role of the

corporate community as one of the tools for retaining and developing young professionals in the company. The study is based on the works of Russian authors on the problems of attracting, retaining and satisfying specialists with the employer organization, as well as an analysis of cases of HR services of large Russian enterprises. The results of the study are based on a comparison of expectations and requirements regarding a permanent place of work and career of young specialists and the methods used by employers to attract and retain young people. Companies are introducing corporate training as training, developing flexibility in the schedule and format of work with employees, expanding the social package of young specialists. The most effective tool for retaining young specialists is the creation and active development of a comfortable virtual environment for company employees – informal corporate communities.

Keywords: labor market; corporate communities; young professionals; employee engagement

For citation: Vechkinzova, E. A., Veremko, D. V., Feshchenko, S. Iu. (2025), “Corporate communities: a virtual comfortable environment for attracting and retaining young professionals”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (2), pp. 130-141. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-1-0

Введение (Introduction). В настоящее время мы живем в динамично развивающейся среде, и рынок труда не является исключением. Рынок стремительно меняется, а актуальные тенденции таковы: нехватка квалифицированного персонала, избирательность молодых специалистов в выборе работодателя, а также своеобразная гонка зарплат ввиду того, что финансовые ожидания молодых специалистов не всегда обоснованы, но стремительно растут. По данным исследования привлекательности HR-бренда «Талантист», молодым специалистам важен гибкий график, а также удалённый или гибридный формат работы, так как многие начинающие специалисты не готовы работать в офисе на постоянной основе (Трудоустройство молодых: реалии современного рынка труда, 2024).

У недавно вышедших на рынок труда специалистов видение идеального рабочего формата несколько отличается от привычного ввиду того, что это поколение, зуммеры, выросло в условиях глобализации, онлайн-общения и частично или полностью удаленного формата обучения. Начинающим специалистам важен личный

комфорт, work-life balance, а также личная заинтересованность в профессиональной деятельности. Сегодня, если организации хотят привлекать молодые кадры, то введение гибкого графика работы – это необходимость, обоснованная текущими трендами рынка труда.

У поколения молодых специалистов есть свои отличительные черты, которые компаниям необходимо учитывать. Для таких кадров важно, какое позиционирование у компании, какую пользу несет ее продукт. Важно сохранять баланс между продолжительностью, интенсивностью работы и заработной платой, а также общей атмосферой в рабочем коллективе. При этом начинающие специалисты очень ценны, так как способны быстро и легко обучаться, браться за разного рода задачи, а также они активно осваивают и внедряют новые технологии в рутинные процессы (Какие тренды рынка труда останутся актуальными в России в течение 10 лет, 2024).

Важнейшими критериями при поиске места работы для молодых специалистов все еще остаются «хорошая зарплата» и «финансовая стабильность». Далее идут

факторы «приятная рабочая атмосфера» и «гарантии занятости», а также «интересная работа». Вместе с тем, у людей в возрасте до 18 лет выделяется критерий «широкие возможности для карьерного роста». Это обусловлено тем, что для юных специалистов продвижение по карьерной лестнице более значимо, чем для более возрастных категорий (Почти все нашли работу, 2024). В сложившейся ситуации компаниям, которые заинтересованы в молодых специалистах, необходимо учитывать их интересы и потребности.

Цель исследования (The aim of the work). В статье рассмотрены основные факторы привлечения и удержания молодых сотрудников. Интересные задачи, внедрение новых технологий и цифровизация, позволяющие повышать свой уровень квалификации в процессе работы, больше не являются значимым стимулом для молодых специалистов при выборе компании-работодателя. Смена поколенческих представлений о формально-содержательной стороне работы и ее роли в жизни молодежи требует от работодателей пересмотра своей кадровой политики в отношении привлечения и удержания молодых специалистов. Цель статьи – рассмотреть специфику требований молодых специалистов к выбору работодателя и карьерному развитию на постоянной основе, а также проанализировать роль корпоративных комьюнити как одного из инструментов удержания и развития молодых специалистов в компании.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Исследование базируется на работах российских авторов по проблемам привлечения, удержания и удовлетворенности специалистов организацией-работодателем. Проблемы привлечения молодых специалистов сегодня характерны для многих сфер деятельности страны: начиная от научно-образовательной сферы (Донина, Яблокова, Сухова, 2020; Леднева, Иванова-Швец,

2018), производственных компаний (Васенькин, Лысенко, 2023; Царева, Буздык, 2024), включая сферу государственного управления (Родюкова, 2022), что непосредственно сказывается на конкурентоспособности и эффективности жизнедеятельности каждого региона (Кузнецова, Валь, 2024). Авторами предлагаются различные методы привлечения и стимулирования труда молодых специалистов – использование цифровых технологий рекрутинга и реферальных программ стимулирования (Шелестов, Коваженков, 2024), дополнительное материальное вознаграждение (Зыкова, 2024), формирование бренда работодателя (Крамарев, 2023) и другие методы.

При написании статьи использованы методы анализа научных публикаций, сравнительный анализ результатов первичных исследований российского рынка труда, а также анализ кейсов HR-служб крупных российских предприятий по привлечению и удержанию молодых специалистов.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). В текущих условиях, которые складываются на рынке труда, компании конкурируют между собой за специалистов, в том числе молодых. Если раньше организации неохотно брали на работу специалистов без опыта, не готовы были вкладываться в их обучение, то сейчас, в условиях рекордно низкой безработицы, нехватки кадров практически по всем направлениям и сферам деятельности в условиях высоких темпов цифровизации деятельности компании стали активно привлекать молодых работников, несмотря на возможное отсутствие опыта в целом или нужных компетенций, в частности.

Однако это не единственная причина роста интереса к молодежи среди компаний-работодателей. У этой категории работников есть несколько очень важных и

ценных преимуществ, благодаря которым за них борются компании. В их числе:

1. Быстрая обучаемость: молодые сотрудники хотят и готовы обучаться, получать новый опыт и новые компетенции. Кроме того, процесс обучения у них проходит быстрее и легче, они готовы сразу же интегрировать полученные знания в свою профессиональную деятельность;

2. Работа с новыми технологиями: молодежь очень активно и быстро осваивает новые технологии, она умеет грамотно их использовать для улучшения и оптимизации работы, что положительно влияет на работу в целом;

3. Осведомленность о трендах: очень много молодых сотрудников проводят большое количество времени в социальных сетях, благодаря чему осведомлены о всех существующих трендах и новостях, в том числе в сфере своей профессиональной деятельности, что также благоприятно может сказываться на работе — они умеют внедрять и использовать тренды и течения для улучшения работы;

4. Свежий взгляд: работники этой возрастной категории способны предлагать новые, свежие, креативные решения, находить нестандартные подходы к поставленной задаче, которые могут не рассматривать всерьез сотрудники более старшего возраста. Также эти решения могут быть связаны в том числе с появлением новых трендов и технологий;

5. Ценность карьерного роста и готовность браться за любую работу: молодежи очень важно иметь карьерные перспективы. Они готовы делать очень многое, чтобы быстро подниматься по карьерной лестнице. На первых порах они готовы браться за любую работу, иногда даже не в рамках своей компетенции, как для получения новых навыков и нового опыта, так и для дальнейших перспектив.

Однако у таких сотрудников есть свои особенности, требования к работода-

телю, которые компаниям необходимо понимать и учитывать.

Во-первых, молодежи очень важен личный комфорт, приятная атмосфера на рабочем месте, уважительное отношение начальства. Они не будут продолжать работу в компании, если поймут, что в коллективе отсутствует взаимоуважение, а руководство не ценит сотрудников.

Во-вторых, молодые сотрудники в целом стараются соблюдать *work-life balance*. Они выступают за то, чтобы не работать в выходные и в отпуске, не перерабатывать, не задерживаться на работе, не брать работу на дом, после работы отдавая предпочтение отдыху и хобби. Конечно, молодые сотрудники тоже могут работать сверх нормы или в нерабочие дни, но только если задача срочная и переработки не являются нормальными и регулярными для компании.

В-третьих, для специалистов, недавно вышедших на рынок труда, важны карьерные перспективы и стабильность. Им нужно понимать, что компания заинтересована как в их дальнейшей успешной работе, так и в их карьерном росте. Сотрудники не будут долго работать в организации, если не увидят своих перспектив в ней.

В-четвертых, несмотря на все вышеперечисленное, работники молодого возраста могут сами легко уйти из компании и даже сменить сферу деятельности, если посчитают это необходимым.

Если компании не будут учитывать поколенческие установки относительно работы своих молодых сотрудников, это вызовет снижение вовлеченности и мотивации среди персонала. Сайт hh.ru в 2023 году провел опрос и составил рейтинг бизнес-процессов и показателей, на которые влияет уровень вовлеченности сотрудников (Оценка вовлеченности сотрудников: тренды и практические подходы, 2023), что представлено на рисунке 1.



Рис. 1. Бизнес-процессы и показатели, на которые влияет уровень вовлеченности сотрудников, 2023 г.

Fig. 1. Business processes and metrics that are affected by employee engagement, 2023.

Как видно из рисунка 1, снижение вовлеченности критическим образом влияет на производительность труда, уровень текучести кадров, что, в свою очередь, уменьшает устойчивость компании на рынке и объем получаемой прибыли.

В новых реалиях организации вынуждены анализировать свою HR-политику, улучшать ее и продвигать себя как HR-бренд для привлечения молодых и перспективных сотрудников. Для этого многие, особенно крупные компании, уже изменяют свой подход к найму и удержанию молодых специалистов. Например, все больше и чаще компании внедряют корпоративное обучение. Это может быть как обучение для обретения начальных навыков, которые необходимы для определенной должности, так и повышение профессиональной квалификации работников. Внимание уделяется не только hard-skills, но и soft-skills для развития лидерских качеств и умений работать в команде.

Также компании все больше развивают гибкость во взаимодействии с сотрудниками: с каждым годом все больше набирает популярность гибкий график и формат работы. Например, сотрудники могут как приезжать работать в офис, так и работать из дома, а некоторые успешно совмещают оба формата – приезжают в офис на несколько часов, а оставшееся

время работают из дома. Кроме того, в некоторых компаниях сотрудники не привязаны ко времени –они могут приходить и уходить в любое время, а главным условием в таком случае является выполнение запланированного объема работы или задач до конца рабочего дня. Также развиваются механизмы ротации – сотрудников периодически перемещают на новые должности, в другие отделы или подразделения. Это позволяет им постоянно заниматься новыми видами деятельности, общаться с разными людьми, снижая вероятность выгорания и потери интереса к работе.

Помимо этого, сводятся к минимуму дресс-коды и формальные отношения между сотрудниками в целом. В большинстве компаний уже нет строго оговоренного стиля в одежде – работники ходят в том, в чем им комфортно. То же самое касается и отношений в коллективе – они становятся все более неформальными, сотрудники разного возраста и из разных отделов общаются друг с другом на «ты», между ними не возникает коммуникационных барьеров.

Для привлечения и удержания персонала компании предоставляют различные преимущества в рамках социального пакета: комплекс услуг добровольного медицинского страхования, компенсация стои-

мости питания и проезда, арендуют спортивные залы сотрудникам и так далее.

Для создания комфортной среды для сотрудников компании все чаще прибегают к созданию неформальных корпоративных комьюнити. Корпоративные комьюнити – это сообщества сотрудников, где они могут проводить свободное время, общаться на интересные для себя темы, проводить время с коллегами. Корпоративные комьюнити помогают сплотить коллектив, особенно в условиях удаленного формата работы, когда работники общаются только по рабочим вопросам (Создание комьюнити: зачем сотрудникам группы по интересам, 2024).

У современных людей большую часть жизни занимает работа, и часто не хватает времени на встречи с друзьями и общение с людьми в целом. Такой образ жизни негативно сказывается на психологическом состоянии сотрудников – появляется чувство одиночества, выгорание и другое, что, безусловно, сказывается на качестве работы. Именно для решения такой проблемы и создаются корпоративные комьюнити, так как они способствуют объединению и сплочению коллектива – в них наблюдается высокий уровень взаимного доверия, уважения, а также сочувствия и поддержки. Благодаря этому

участники неформальных сообществ в среднем вовлечены в корпоративную жизнь и работу больше, чем те, кто в них не состоит. Кроме того, они больше мотивированы и заинтересованы в достижении успеха в компании. Если обратиться к существующим типам корпоративных сообществ, то их можно классифицировать следующим образом:

1. По интересам. В сообществах этого типа проводятся развлекательные и обучающие мероприятия. К развлекательным можно отнести творческие, спортивные и интеллектуальные мероприятия, а к обучающим – тренинги и коучинг;

2. Профессиональные. Данный тип представляет собой узконаправленные специализированные рабочие сообщества, например, сообщество «дизайнеров», сообщество «маркетологов» и др.

3. Социально-ориентированные. К этому типу относятся благотворительность, волонтерство и т.д.

Обращая внимание на ценность неформальных корпоративных комьюнити для организации, можно выявить следующие четыре ключевых аспекта, которые представлены на рисунке 2 (Создание комьюнити: зачем сотрудникам группы по интересам, 2024):

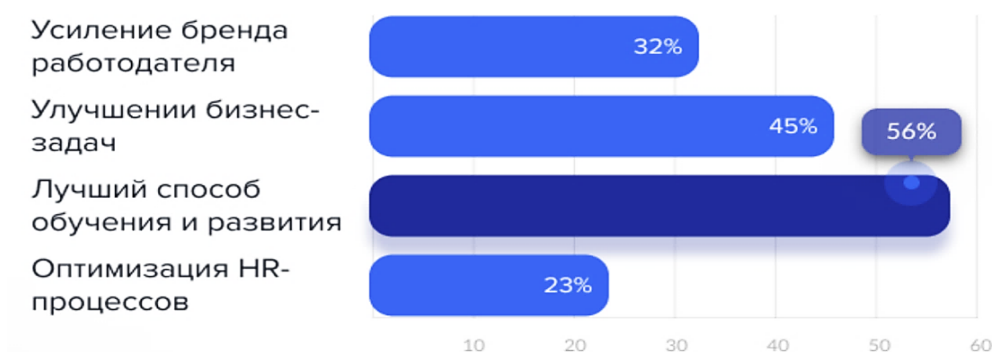


Рис. 2. Ценности корпоративных комьюнити
Fig. 2. Values of corporate communities

Для того, чтобы создать собственное неформальное корпоративное комьюнити,

организации необходимо предпринять ряд мер и выполнить следующие шаги.

Во-первых, необходимо определить потребность в создании рабочего сообщества. Провести первичную формулировку целей комьюнити, а также провести исследование целевой аудитории, на которую будет рассчитана эта рабочая группа.

Во-вторых, организация должна сформировать ядро сообщества. Ядро корпоративной группы – это сотрудники, регулярно принимающие участие в развитии сообщества, а также в достижении поставленных целей и задач.

В-третьих, важно разработать видение рабочего сообщества. В видении должны быть отражены ценности, миссия, цели, ключевые факторы успеха комьюнити.

В-четвертых, необходимо определить четкую структуру сообщества для координации и управления деятельностью корпоративной группы.

В-пятых, организация должна спроектировать совместный опыт рабочего сообщества. Необходимо описать среду условий и форматов взаимодействия сотрудников между собой, а также прописать варианты содержания данного взаимодействия.

И наконец, в-шестых, компания переходит к запуску неформального корпоративного сообщества. Организация проводит первые коммуникации со своей целевой аудиторией и анонсирует открытие рабочей группы.

Для того, чтобы поддержать уже существующую корпоративную группу, организация может использовать следующие методы:

1. Информационный – разработка и проведение обучающих программ;
2. Методологический – проведение консультаций;
3. Организационный – проведение мероприятий по обмену опытом между уже существующими рабочими комьюнити.

Вместе с тем, компания может разработать систему мотивации для сотрудников, активно участвующих в мероприятиях сообщества, а также находить ресурсы для продвижения данных корпоративных комьюнити внутри компании.

Описать проводимые в неформальных рабочих группах активности можно понятием тимбилдинг. Тимбилдинг – это некоторые мероприятия в организациях, нацеленные на сплочение коллектива. Этот инструмент необходим руководителям для сближения сотрудников. Довольно часто встречаются ситуации, где люди, работающие в одной компании, представляют собой только трудовой коллектив, не имеющий общих интересов вне профессиональной деятельности. Такие отношения внутри коллектива напрямую отражаются на эффективности работы организации. Данную проблему можно решить следующим образом: превратить рабочий коллектив в дружную команду. Эту задачу решает тимбилдинг.

В то же время, у тимбилдинга, как и у многих других инструментов для сплочения команды, есть свои преимущества и недостатки. Отмечая положительные стороны этого инструмента, можно выделить следующие аспекты:

1. Сотрудники во время тимбилдинга весело проводят время, вместе с тем, решая стратегические задачи организации;
2. Каждый член коллектива может проявить свои личные качества, а также показать свои способности и умения;
3. Во время проведения тимбилдинга работники развивают и совершенствуют все мягкие навыки (soft skills) – кооперация, креативность, критическое мышление и коммуникация;
4. По результатам тимбилдинга в организации повышается эффективность работы сотрудников;
5. Совместное взаимодействие в коллективе возвращает корпоративный дух и развивает чувство сопричастности к

компании, у сотрудников повышается мотивация к выполнению рабочих целей и задач;

6. В рабочей группе возрастает уровень взаимоуважения и доверия.

В то же время, у такого инструмента есть и свои негативные аспекты, к ним относятся:

1. Дополнительные финансовые расходы для организации, особенно если мероприятия включают в себя тренинги и коучинг;

2. Временные затраты на подготовку и проведение мероприятий;

3. Существенный риск того, что не всем сотрудникам понравятся такие мероприятия, это может провоцировать конфликтные ситуации;

4. Некоторые работники могут не осознавать стратегической цели тимбилдинга и относиться к этим мероприятиям как к обычному корпоративу.

В настоящее время HR-бренды крупных российских компаний активно следуют тренду на неформальные корпоративные комьюнити, в данном контексте можно привести несколько примеров.

1. ВТБ. «Башня 5 стихий» (Как поднять KPI сотрудников с помощью игровых механик, 2024).

Данный кейс был реализован для работников контактного центра ВТБ и стал отличным примером использования геймификации в организационном управлении персоналом. Этот кейс объединил в себе физические и цифровые элементы, включая виртуальную составляющую с реальными задачами, за выполнение которых работники получали цифровые ключи, которые использовались сотрудниками для открытия этажей в башне «пяти стихий».

Топ-менеджмент организации зафиксировал рост производительности работников, которые участвовали в данной игре. Несмотря на то, что достижение результатов заняло несколько месяцев, этот пример демонстрирует свою эффективность как

инструмент мотивации сотрудников. «Башня 5 стихий» позволила улучшить показатели KPI, а также создала необычную корпоративную культуру, в которой каждый сотрудник может чувствовать себя частью дружной команды, где все стремятся к общей цели.

Данный пример наглядно показывает, как внедрение геймификации может превратить рутинные рабочие задачи в увлекательный процесс, а также позволило ВТБ привлечь молодых специалистов, создавая приятную атмосферу в рабочем коллективе.

2. Яндекс. «Yandex Family» (Лояльность через обучение: как прокачка навыков помогает мотивировать и удерживать сотрудников, 2024).

Крупная экосистема Яндекс также не отстает от актуального тренда на неформальные корпоративные комьюнити. В организации проводятся различные мероприятия для работников, в их числе культурные события и спортивные турниры.

Яндекс также создал внутреннее корпоративное комьюнити Yandex Family, объединяющее всех специалистов компании, как вышедших, так и ныне работающих. Цель данного комьюнити – сохранить отношения и связи между людьми, которые перешли в другие проекты или вовсе покинули организацию.

Вместе с тем, данное рабочее сообщество является и источником развлечения для участников, так как в комьюнити регулярно проводятся различные активности, например, вечеринки, конференции, встречи и др. Благодаря данному кейсу экосистема Яндекс сохраняет в сотрудниках свой корпоративный дух и культуру даже после выбывания из организации.

3. Туту.ру. Клубы по интересам. Цифровой сервис путешествий Туту.ру запустил сеть внутрикорпоративных клубов по интересам. С помощью своих сотрудников компания создала десять различных клубов с более чем 200 участниками, что

является хорошим результатом при условии того, что всего штат компании насчитывает чуть более 500 человек. Эти внутрикорпоративные клубы имеют различные направленности: рукоделие, йога, скалолазание, настольные игры, бег, футбол, изучение языков и другие. Похожие сообщества были в компании и ранее, но были негласными и неофициальными. Топ-менеджмент организации составил презентацию о корпоративных группах, рассказав о том, как и зачем их необходимо создавать, а также были обозначены некоторые правила корпоративных клубов компании. Коммуникация между участниками рабочих сообществ должна происходить через внутренний корпоративный портал или мессенджер, а особо важная информация выносится на специальные лендинги, для которых также есть специальное место на внутреннем портале компании (Внутри Туту, 2022).

Заключение (Conclusions). В статье был проведен сопоставительный анализ ожиданий и требований в отношении постоянного места работы и карьеры молодых специалистов и используемых работодателями методов привлечения и удержания молодёжи. Компании внедряют корпоративное обучение как обучение для обретения начальных навыков, так и повышение профессиональной квалификации работников, развивают гибкость в графике и формате работы с сотрудниками, сводятся к минимуму дресс-коды и формальные отношения между сотрудниками в целом. Для удержания специалистов компании расширяют социальный пакет: комплекс услуг добровольного медицинского страхования, компенсация стоимости питания и проезда, аренда спортивных залов.

Наиболее действенным инструментом удержания молодых специалистов становится создание и активное развитие комфортной виртуальной среды для сотрудников компании – неформальных корпоративных комьюнити. Корпоративные

комьюнити помогают адаптироваться молодым специалистам, сплотить коллектив, особенно в условиях удаленного формата работы, когда работники общаются только по рабочим вопросам, дать мотивацию для карьерного развития и заинтересованности в достижении успеха компании-работодателя.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: The authors have no conflict of interest to declare

Список литературы

Васенькин В.В., Лысенко Е.В. Внедрение системы удержания молодых специалистов узкой специализации в металлургической отрасли: ключевые направления // Весенние дни науки: сборник докладов Международной конференции студентов и молодых ученых (Екатеринбург, 20–22 апреля 2023 г.). Екатеринбург: Издательство Издательский Дом «Ажур», 2023. С. 150-152. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/125687/1/978-5-91256-595-3_034.pdf (дата обращения: 12.02.2025).

Внутри Туту. Как организовать 10 внутренних клубов по интересам и собрать 200 участников. VC RU. URL: <https://vc.ru/hr/535959-vnutri-tutu> (дата обращения: 21.11.2024).

Донина И.А., Яблокова Л.В., Сухова В.В. К вопросу о проблеме кадрового дефицита в ДООУ: привлечение и удержание молодых специалистов // Педагогический вестник. 2020. №16. С. 16-19.

Зыкова Т.Б., Куприянова Т.А. Вопросы стимулирования труда молодых специалистов // Креативная экономика. 2024. Т. 18. № 10. С. 2859-2884. DOI10.18334/ce.18.10.121727.

Как поднять KPI сотрудников с помощью игровых механик. VC RU. URL: <https://vc.ru/hr/1587856> (дата обращения: 20.11.2024).

Какие тренды рынка труда останутся актуальными в России в течение 10 лет. RBK TRENDS. URL:

<https://trends.rbc.ru/trends/social/660d74059a7947a008670305> (дата обращения: 17.11.2024).

Крамарев А.С. HR-брендинг как основа реализации процесса привлечения молодых специалистов в организацию // Вестник науки. 2023. №10 (67). С. 86- 92.

Кузнецова И.Г., Валь О.М. Комплексный подход к формированию конкурентоспособности районов крайнего севера на основе совершенствования кадровой политики // Инновации и продовольственная безопасность. 2024. 3. С. 98-106. <https://doi.org/10.31677/2311-0651-2024-45-3-98-106>.

Леднева С.А., Иванова-Швец Л.Н. Привлечение и удержание молодых специалистов в составе научно-педагогических работников вуза // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2018. № 3. С. 114-122. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2018-3-114-122>.

Лояльность через обучение: как прокачка навыков помогает мотивировать и удерживать сотрудников. HH RU. URL: https://hh.ru/article/loyalnost-cherez-obuchenie-kak-prokachka-navykov-pomogaet-motivirovat-i-uderzhivat-sotrudnikov?hhtmFrom=article_search (дата обращения: 21.11.2024).

Оценка вовлеченности сотрудников: тренды и практические подходы. Клуб ОЦО. URL: <https://ssccclub.ru/article/ocenka-vovlechenosti-sotrudnikov-trendy-i-prakticheskie-podhody/> (дата обращения: 21.12.2024).

Почти все нашли работу: эксперт рассказал о том, что ждёт рынок труда. Работа РУ. URL: <https://press.rabota.ru/chto-zhdet-rynok-truda-v-2024-godu> (дата обращения: 20.11.2024).

Родюкова Т.Н. Привлечение и удержание молодых специалистов как способ решения кадровых проблем на государственной гражданской и муниципальной службе // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. № 12. С. 91-96.

Создание комьюнити: зачем сотрудникам группы по интересам. Mirapolis. URL: <https://www.mirapolis.ru/blog/sozдание-komyuniti-zachem-sotrudnikam-gruppy-po-interesam> (дата обращения: 19.11.2024).

Трудоустройство молодых: реалии современного рынка труда. ANCOR. URL:

<https://ancor.ru/press/insights/trudoustroystvo-molodykh/> (дата обращения: 15.11.2024).

Царева Н.А., Буздык К.С. Привлечение молодых специалистов на производственные предприятия: современные подходы и инструменты // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 5 (55). С. 654-659.

Шелестов Н.В., Коваженков М.А. Повышение эффективности процессов привлечения персонала на промышленных предприятиях // Прогрессивная экономика. 2024. № 5. С. 124 – 140.

References

Donina, I.A., Yablokova, L.V. and Sukhova V.V. (2020), “On the issue of the problem of personnel shortage in preschool educational institutions: attracting and retaining young specialists”, *Pedagogicheskiy vestnik*, 16, pp.16-19.

Kak podnyat KPI sotrudnikov s pomoshchyu igrovyykh mekhanik [How to Raise Employee KPIs with Game Mechanics], (2024), VC RU [Online], available at: <https://vc.ru/hr/1587856> (Accessed 20 November 2024).

Kakiye trendy rynka truda ostanutsya aktualnymi v Rossii v techeniye 10 let [Which labor market trends will remain relevant in Russia over the next 10 years], (2024), *RBK TRENDS* [Online], available at: <https://trends.rbc.ru/trends/social/660d74059a7947a008670305> (Accessed 17 November 2024).

Kramarev, A.S. (2023), “HR branding as a basis for implementing the process of attracting young specialists to the organization”, *Vestnik nauki*, 10 (67), pp. 86- 92.

Kuznetsova, I.G. and Val, O.M. (2024), “An integrated approach to developing the competitiveness of the regions of the far north based on improving personnel policy”, *Innovatsii i prodovolstvennaya bezopasnost*, 3, pp. 98-106. DOI10.31677/2311-0651-2024-45-3-98-106.

Ledneva, S.A. and Ivanova-Shvets, L.N. (2018), “Attracting and retaining young specialists as part of the university's scientific and pedagogical staff”, *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova*, 3, pp. 114-122. DOI10.21686/2413-2829-2018-3-114-122.

Loyalnost cherez obucheniye: kak prokachka navykov pomogayet motivirovat i uderzhivat sotrudnikov [Loyalty through training:

how upgrading skills helps motivate and retain employees], (2024), *HH RU* [Online], available at: https://hh.ru/article/loyalnost-cherez-obuchenie-kak-prokachka-navykov-pomogaet-motivirovat-i-uderzhivat-sotrudnikov?hhtmFrom=article_search (Accessed 21 November 2024).

Otsenka vovlechnosti sotrudnikov: trendy i prakticheskiye podkhody [Employee Engagement Assessment: Trends and Practical Approaches], (2024), *Klub OCO*, [Online], available at: <https://sscclub.ru/article/ocenka-vovlechnosti-sotrudnikov-trendy-i-prakticheskie-podhody/> (Accessed 21 November 2024).

"Pochti vse nashli rabotu": ekspert rasskazal o tom, chto zhdot rynek truda ["Almost everyone found a job": an expert talks about what awaits the labor market], (2024), *Rabota RU*, [Online], available at: <https://press.rabota.ru/chto-zhdet-rynok-truda-v-2024-godu> (Accessed 20 November 2024).

Rodyukova, T.N. (2022), "Attracting and retaining young specialists as a way to solve personnel problems in the state civil and municipal service", *Gumanitarnyye, sotsialno-ekonomicheskiye i obshchestvennyye nauki*, 12, pp. 91-96.

Sozdaniye kom'yuniti: zachem sotrudnikam gruppy po interesam [Community Creation: Why Employees Need Interest Groups], (2024), *Mirapolis*, [Online], available at: <https://www.mirapolis.ru/blog/sozдание-komyuniti-zachem-sotrudnikam-gruppy-po-interesam> (Accessed 19 November 2024).

Shelestov, N.V. and Kovazhenkov, M.A. (2024), "Improving the efficiency of personnel recruitment processes at industrial enterprises", *Progressivnaya ekonomika*, 5, pp.124-140.

Trudoustroystvo molodykh: realii sovremennogo rynka truda [Employment of young

people: the realities of the modern labor market], (2024), *ANCOR*, [Online], available at: <https://ancor.ru/press/insights/trudoustroystvo-molodykh/> (Accessed 15 November 2024).

Tsareva, N.A. and Buzdyk, K.S. (2024), "Attracting young specialists to manufacturing enterprises: modern approaches and tools", *Yestestvenno-gumanitarnyye issledovaniya*, 5 (55), pp. 654-659.

Vasenkin, V.V. and Lysenko, E.V. (2023), "Implementation of a system for retaining young specialists with a narrow specialization in the metallurgical industry: key areas", *Vesenniye dni nauki: sbornik dokladov Mezhdunarodnoy konferentsii studentov i molodykh uchenykh* [Spring Days of Science: Collection of Papers from the International Conference of Students and Young Scientists], Publishing House "Azhar", Yekaterinburg, Russia, pp. 150-152, [Online], available at: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/125687/1/978-5-91256-595-3_034.pdf (Accessed 12 February 2025).

Vnutri Tutu. Kak organizovat 10 vnutrennikh klubov po interesam i sobrat 200 uchastnikov [Inside Tutu: How to Organize 10 Intranet Interest Clubs and Get 200 Members], (2024), *VC RU* [Online], available at: <https://vc.ru/hr/535959-vnutri-tutu> (Accessed 21 November 2024).

Zykova, T.B. and Kupriyanova, T.A. (2024), "Issues of stimulating the work of young specialists", *Kreativnaya ekonomika*, 18 (10), pp. 2859-2884. DOI10.18334/ce.18.10.121727.

Данные об авторах

Вечкинзова Елена Анатольевна,
доцент Института маркетинга, кандидат экономических наук, доцент

Веремко Дарья Валерьевна, стажер
Фещенко Софья Юрьевна, стажер

Information about the authors

Elena A. Vechkinzova, Associate Professor of the Institute of Marketing; Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

Daria V. Veremko, Intern
Sofya Iu. Feshchenko, Intern

Оригинальная статья
Original article

УДК 338.48

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-1-1

Грицаенко Г.И.

**Влияние организационной культуры
на развитие человеческого капитала
в малых предприятиях туристской индустрии**

Мелитопольский государственный университет,
пр. Богдана Хмельницкого, 18, Мелитополь 272312, Россия
e-mail: hrytsaienkogi@mail.ru
ORCID 0000-0001-7168-2836

Статья поступила 15 апреля 2025г.; принята 21 мая 2025 г.;
опубликована 30 июня 2025 г.

Аннотация. В развитии туристской индустрии важную роль играют малые предприятия. На их производительность и устойчивость оказывает влияние человеческий капитал, предиктором формирования которого является организационная культура предприятия. В этом контексте особенно важно изучение сущности организационной культуры малых предприятий туристской индустрии и её влияния на формирование и развитие их человеческого капитала. В исследовании применялись обобщение, статистический анализ, анкетный опрос, абстрактно-логический методы. Библиографический анализ литературы позволил выявить недостаточную проработку теоретико-методических и практических аспектов формирования организационной культуры малых предприятий туристской индустрии и её влияния на развитие их человеческого капитала. На основе анализа определены тенденции сокращения малого предпринимательства туристской индустрии Российской Федерации. Сформулирована гипотеза о наличии зависимости развития туристской индустрии страны от уровня её социально-экономического развития, которая подтверждена при помощи международных сравнений. В ходе исследования сформулирована дефиниция понятия «организационная культура», рассмотрены факторы её взаимосвязи и взаимозависимости с человеческим капиталом малых предприятий туристской индустрии. При помощи анкетного опроса среди обучающихся факультета туризма и сервиса, проходивших производственную практику в малых предприятиях туристской индустрии, определены недостатки их организационной культуры, преодоление которых поможет усовершенствовать процессы формирования и эффективного использования их человеческого капитала как важного условия повышения конкурентоспособности и эффективности функционирования.

Ключевые слова: человеческий капитал; малые предприятия; туристская индустрия; организационная культура; производственная функция; анкетный опрос

Для цитирования: Грицаенко Г.И. Влияние организационной культуры на развитие человеческого капитала в малых предприятиях туристской индустрии //

Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 2. С. 142-155.
DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-1-1

Публикация выполнена в рамках научной темы: «FRRS-2023-0033 Формирование социально-экономических условий эффективного развития малых форм хозяйственной деятельности региона»

UDC 338.48

Halyna I. Hrytsaienko

The influence of organizational culture on the development of human capital in small businesses of the tourism industry

Melitopol State University,
18 Bogdan Khmelnytsky Ave., Melitopol 272312, Russia
e-mail: hrytsaienkogi@mail.ru
ORCID 0000-0001-7168-2836

Abstract. Small businesses play an important role in the development of the tourism industry. Their productivity and sustainability are influenced by human capital, the predictor of which is the organizational culture of the enterprise. In this context, it is especially important to study the essence of the organizational culture of small tourism industry businesses and its impact on the formation and development of their human capital. The study used generalization, statistical analysis, questionnaire survey, abstract-logical methods. A bibliographic analysis of the literature revealed insufficient elaboration of the theoretical, methodological and practical aspects of the formation of the organizational culture of small businesses in the tourism industry and its impact on the development of their human capital. Based on the analysis, trends towards the reduction of small business in the tourism industry of the Russian Federation have been identified. A hypothesis is formulated about the dependence of the development of the country's tourism industry on the level of its socio-economic development, which is confirmed by international comparisons. In the course of the research, the definition of the concept of "organizational culture" is formulated, the factors of its interrelation and interdependence with the human capital of small businesses in the tourism industry are considered. A questionnaire survey was conducted among students of the Faculty of Tourism and Service who had completed practical training in small tourism industry businesses. The shortcomings of their organizational culture were identified, and overcoming these will help to improve the processes involved in the formation and effective use of their human capital. This is an important condition for increasing competitiveness and operational efficiency.

Keywords: human capital; small businesses; tourism industry; organizational culture; production function; questionnaire survey

For citation: Hrytsaienko, H.I. (2025), "The influence of organizational culture on the development of human capital in small businesses of the tourism industry", *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (2), pp. 142-155. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-1-1

The publication was carried out within the framework of the scientific topic: "FRRS-2023-0033 Formation of socio-economic conditions for the effective development of small forms of economic activity in the region"

Введение (Introduction). В настоящее время одной из самых быстрорастущих отраслей мировой экономики является туризм. В его развитии важную роль играют малые предприятия, которые в условиях высокой конкуренции вынуждены выделяться, предлагая уникальные услуги и опыт, проявляя гибкость и адаптивность к изменениям на рынке.

Важным фактором, способствующим созданию отличительных черт малых предприятий, может стать организационная культура, способствующая инновациям и открытости к новым идеям, помогающая быстрее реагировать на изменения в потребительских предпочтениях и рыночной среде, что, в свою очередь, влияет на удовлетворенность клиентов и лояльность. В условиях растущего внимания к социальной ответственности бизнеса и устойчивому развитию малые предприятия должны учитывать этические аспекты своей деятельности. Организационная культура, основанная на ценностях и этических принципах, может способствовать созданию положительного имиджа малых предприятий и повышению их конкурентоспособности.

Организационная культура формирует рабочую атмосферу и влияет на поведение сотрудников, способствуя повышению мотивации, снижению текучести кадров и улучшению командной работы, что критически важно для малых предприятий, где каждый сотрудник имеет значительное влияние на общий результат. По сути, организационная культура способствует созданию и эффективному использованию человеческого капитала, что напрямую влияет на производительность и устойчивость бизнеса, а также актуализирует изучение взаимосвязи организационной культуры и развития человеческого капитала

малых предприятий туристской индустрии.

Одним из основоположников концепта организационной культуры является Э. Шейн, указавший на социальную природу этого феномена, формирующегося на основе общих ценностей и убеждений, которые передаются через лидерство и взаимодействие сотрудников под влиянием внешней среды и способствуют улучшению адаптивности и устойчивости организации в условиях изменений (Schein, 1985).

Теоретико-методологические и практические аспекты формирования организационной культуры нашли отражение в публикациях отечественных исследователей. Так, И. А. Аренков, В. В. Зябриков и И. Р. Шевазукский рассмотрели деловую культуру фирмы как индикатор степени её зрелости, предложили сделать управляемым процесс перехода фирмы по стадиям её жизненного цикла (Аренков, Зябриков, Шевазукский, 2023). М. А. Измайлова оценила роль корпоративной культуры для обеспечения устойчивости компании в кризисных условиях нестабильности внешней среды (Измайлова, 2022). Е. А. Руднев на основе применения системного и сопоставительного анализа изучил особенности организационной культуры коммерческих организаций и государственных предприятий в условиях структурных трансформаций в экономике (Руднев, 2023). Н. Н. Саксина и С. А. Бабенко разработали и апробировали методическое обеспечение формирования и развития организационной культуры предприятия, ориентированной на инновационный тип трудовой активности персонала (Саксина, Бабенко, 2018). Р. Смара и К. А. Богатурева исследовали важность адаптации организационной культуры фирмы для развития их амбидекстности –

поддержания баланса между стратегиями разведки и эксплуатации (Smara, Bogatyreva, 2023). О. Б. Томилин, И. М. Фадеева и О. О. Томилин провели диагностику организационной культуры промышленных предприятий Республики Мордовия, оценили её зависимость от различных социально-демографических групп (Томилин, Фадеева, Томилин, 2022).

Среди современных зарубежных прикладных исследований организационной культуры можно выделить следующие публикации. Так, З. Арфиансях на примере индонезийских компаний изучил воздействие управления рисками, знаниями и организационной культуры на их способность выживать в постоянно меняющихся условиях (Arfiansyah, 2021). Х. Ли и Й. Луо рассмотрели влияние организационной культуры (организационной инновационной атмосферы и организационного обучения) на эффективность цифровой трансформации малых и средних предприятий (Li, Luo, 2025). Н. Р. Оманова на основе эмпирических исследований сформулировала передовые подходы к формированию корпоративной культуры, способствующей повышению эффективности и устойчивости бизнеса (Omanova, 2025). А. Праюди, Б. Бадевин, М. Мачдие и А. Арифансях на примере сотрудников государственного предприятия рассмотрели влияние этического лидерства, корпоративной культуры, расширения прав, возможностей и организационной приверженности работников на производительность труда (Prayudi, Badewin, Machdie, Arifansyah, 2024). А. Протасевич и Е. Залеско разобрали роль организационной культуры предприятий как катализатора инноваций в эпоху Индустрии 4.0 (Protasiewicz, Zalesko, 2024). Д. Чмиелевска-Муциек и Б. Зинцук проанализировали модели организационной культуры, способствующие внедрению корпоративной социальной ответственности на предприятии (Chmielewska-Muciek, Zinczuk, 2023).

Проблемы формирования организационной культуры в туристской индустрии также находились в поле зрения современных исследователей. Так, Е. В. Андреева в рамках изучения профессионально-этического аспекта туристской дестинации оценила уровни этичности предприятий туристской отрасли, определила наличие эмпатических способностей работников туристических фирм и диагностировала типы их организационной культуры (Андреева, 2019). Э. Э. Ибрагимов, В. В. Верна и Д. В. Юрченко исследовали проблемы формирования организационной культуры предприятий туристской индустрии Крыма через призму клиентоориентированности персонала (Ибрагимов, Верна, Юрченко, 2024). К. Какароугкас с применением контент-анализа выявил, смоделировал и обобщил наиболее важные элементы организационной культуры туристических предприятий (Kakarougkas, 2023). Т. Е. Лебедева, А. Л. Лазутина и А. Орлова на основе анализа деятельности турагентства проследили этапы формирования организационной культуры малого предприятия туристской индустрии (Лебедева, Лазутина, Орлова, 2019). А. И. Лесников и Т. П. Котова в своём исследовании акцентировали внимание на возможностях использования дивергентного и конвергентного мышления в построении организационной культуры предприятий индустрии гостеприимства (Лесников, Котова, 2023).

Несмотря на наличие научных публикаций по вопросам формирования организационной культуры предприятий, остаются недостаточно проработанными вопросы их влияния на формирование человеческого капитала малых предприятий туристской индустрии, что обосновывает актуальность, цель и задачи выбранной темы исследования.

Цель исследования (The aim of the work). Цель исследования – рассмотреть сущность организационной культуры и её влияние на развитие человеческого капи-

тала малых предприятий туристской индустрии.

Для достижения поставленной цели были сформулированы задачи исследования:

- по данным Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации обозначить современные тенденции развития малого предпринимательства в туристской индустрии;

- на примере международных сравнений определить зависимость развития туристской индустрии страны от индексов, оценивающих её экономическое (ВВП на душу населения) и социальное (Индекс человеческого капитала) положение;

- сформулировать сущность понятия «организационная культура» и рассмотреть факторы её влияния на формирование и развитие человеческого капитала малых предприятий туристской индустрии;

- на основе проведённого анкетного опроса выявить основные недостатки организационной культуры малых предприятий туристской индустрии, преодоление которых будет способствовать формированию и эффективному использованию их человеческого капитала как фактора повышения конкурентоспособности.

Объектом исследования являются процессы формирования организационной культуры малых предприятий туристской индустрии. Предмет исследований – сущность организационной культуры и особенности её влияния на формирование человеческого капитала малых предприятий туристской индустрии.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). В рамках исследования были применены общенаучные методы, в том числе: обобщение (критический обзор литературных источников по проблемам организационной культуры малых предприятий туристской индустрии), статистический анализ (исследование зависимости состояния туристской индустрии стран мира от уровней их между-

народных индексов, характеризующих экономическое (ВВП на душу населения) и социальное (Индекс человеческого капитала) развитие), анкетный опрос (выявление недостатков организационной культуры малых предприятий туристской индустрии), абстрактно-логический (теоретико-методические обобщения и формулирование выводов).

Информационными ресурсами исследования послужили данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, Рейтинг ВВП по странам мира (GDP Ranked by Country), Индекс развития путешествий и туризма (Travel & Tourism Development Index), Индекс человеческого капитала (Human Capital Index), научные публикации отечественных и зарубежных учёных, данные анкетного опроса, собственные исследования.

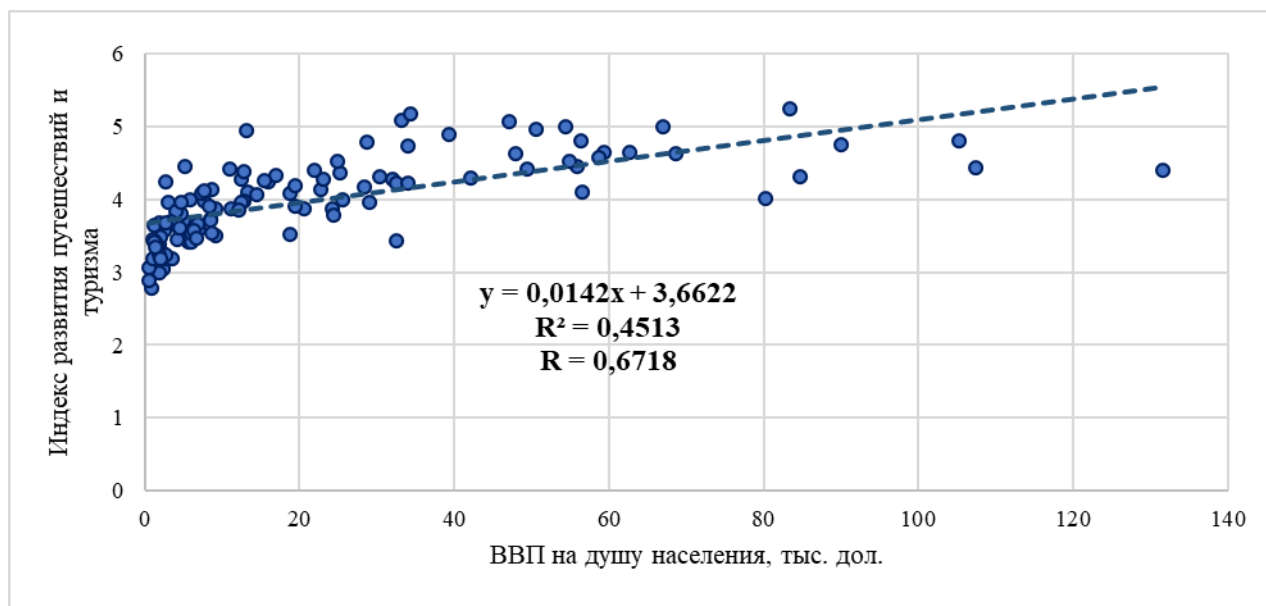
Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). По данным Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, в 2023 г. по сравнению с 2019 г. количество малых предприятий туристской индустрии сократилось на 13,1% и составило 39890 ед., средняя численность их работников, соответственно, снизилась на 17,9%, до 45,5 тыс. чел. в 2023 г. Безусловно, одним из важнейших факторов такого сокращения стало катастрофическое влияние пандемии COVID-19. Ограничения на поездки, закрытие границ и снижение потребительского доверия к путешествиям привели к резкому сокращению потока туристов и, как следствие, к банкротству многих малых туристских предприятий. Кроме того, колебания валютных курсов, инфляция и экономические санкции негативно сказались на покупательской способности населения, что привело к снижению спроса на туристические услуги и, как следствие, к закрытию малых предприятий. Эти и многие другие факторы в совокупности создали сложные условия для

функционирования малых предприятий в туристской индустрии, что привело к их сокращению.

Нами была сформулирована гипотеза о зависимости развития туристской индустрии в стране от уровня её социально-экономического развития. Для её подтверждения были использованы международные индексы. Для оценки развития туризма в стране использовался Индекс разви-

тия путешествий и туризма (Travel & Tourism Development Index), социальное развитие оценивалось по Индексу человеческого капитала (Human Capital Index), экономический потенциал страны – по размеру ВВП на душу населения (GDP per capita).

На рисунке 1 наглядно изображена зависимость индекса развития путешествий и туризма от ВВП на душу населения.



Источник: рассчитано по данным (Travel & Tourism Development Index, 2024; GDP per capita, 2024)

Source: calculated from the data (Travel & Tourism Development Index, 2024; GDP per capita, 2024)

Рис. 1. Зависимость индекса развития путешествий и туризма от ВВП на душу населения, 2024 г.

Fig. 1. Dependence of the Travel and Tourism Development Index on GDP per capita, 2024

Согласно расчётам, развитие туристской индустрии страны имеет прямо пропорциональную зависимость от уровня экономического развития, при этом теснота связи средняя (коэффициент корреляции 0,6718), вариация зависимой переменной (индекса развития путешествий и туризма) на 45,13% определяется изменением независимой переменной (ВВП на душу насе-

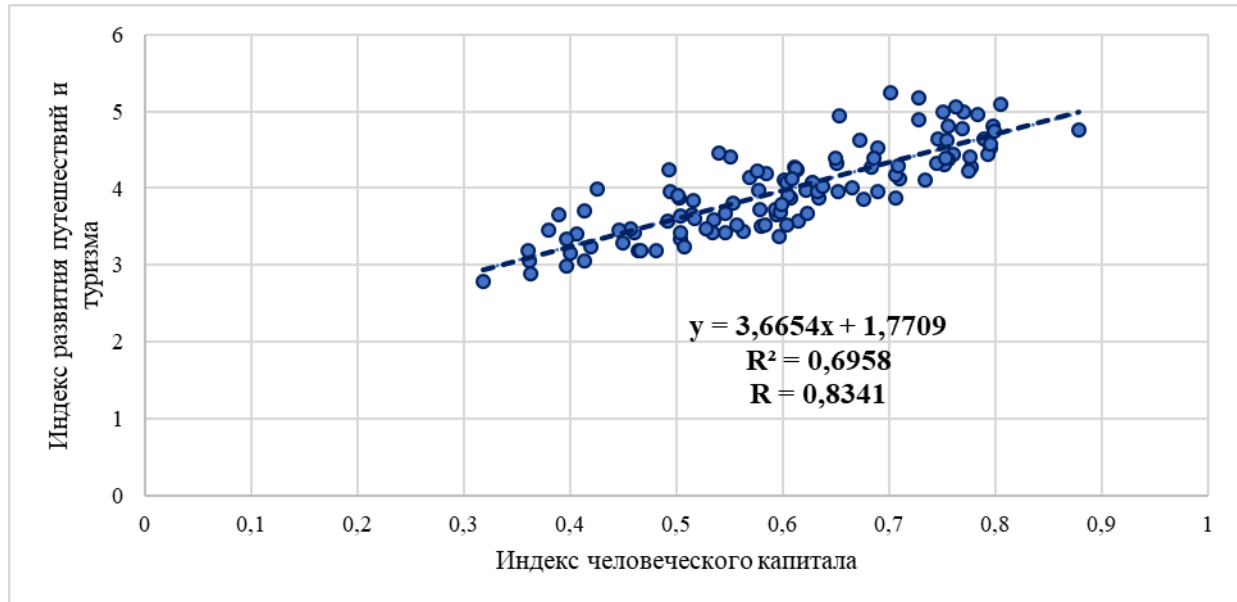
ления), остальные 54,87% – влияние факторов, не включенных в модель.

На рисунке 2 представлена зависимость индекса развития путешествий и туризма от Индекса человеческого капитала.

В соответствии с расчётами связь между индексом развития путешествий и туризма и индексом человеческого капитала сильная (коэффициент корреляции

0,8341), изменение зависимой переменной (индекса развития путешествий и туризма) на 69,58% определяется вариацией независимой переменной (индекса человеческого

капитала), оставшиеся 30,42% – влияние прочих факторов, не использованных в модели.



Источник: рассчитано по данным (Travel & Tourism Development Index, 2024; Human Capital Index, 2020)

Source: calculated from the data (Travel & Tourism Development Index, 2024; Human Capital Index, 2020)

Рис. 2. Зависимость индекса развития путешествий и туризма от индекса человеческого капитала

Fig. 2. Dependence of the Travel and Tourism Development Index on the Human Capital Index

Для выявления зависимости развития туристской индустрии от социально-экономического уровня страны была построена производственная функция по данным 115 государств мира:

$$Y = 4,18696 \cdot x_1^{0,04297} \cdot x_2^{0,30617},$$

где Y – расчётное значение Индекса развития путешествий и туризма;

x_1 – ВВП на душу населения в 2024 г., тыс. дол.

x_2 – Индекс человеческого капитала в 2020 г.

На рисунке 3 представлены фактические значения индекса развития путешествий и туризма и расчётные значения, полученные по построенной зависимости.

Степени показателей x_1 и x_2 свидетельствуют о том, на сколько процентов изменится индекс развития путешествий и туризма при изменении соответствующих элементов построенной производственной функции на 1%. В соответствии с расчётами наибольшее влияние на результативный показатель оказывает индекс человеческого капитала, так как его изменение на 1% повлечет изменение индекса развития путешествий и туризма на 0,31%. Изме-

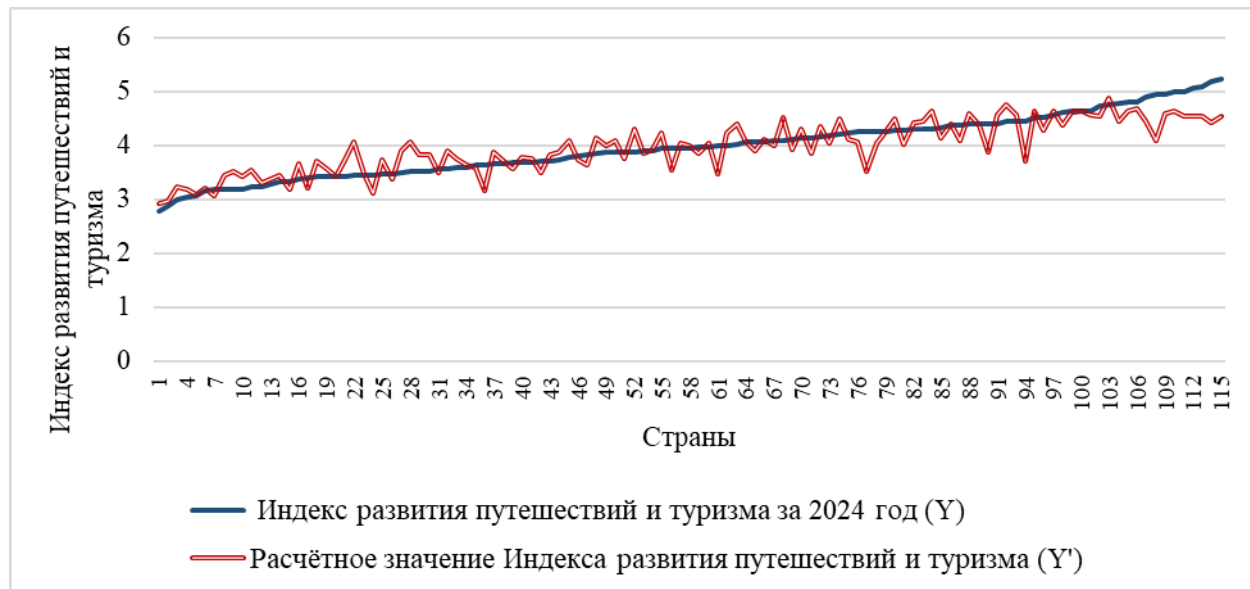
ние ВВП на душу населения на 1% будет сопровождаться соответствующим изменением индекса развития путешествий и туризма на 0,043%.

Значимость построенной производственной функции оценивается на основе F-критерия Фишера по формуле:

$$F_{\text{расч.}} = \frac{\sum (y_i \text{ расч.} - \text{Усред. расч.})^2}{m} \times \frac{n-m-1}{\sum (y_i - y_i \text{ расч.})^2}, \quad (1)$$

где n – количество наблюдений;

m – количество факторов, включенных в модель.



Источник: рассчитано по данным (Travel & Tourism Development Index, 2024; GDP per capita, 2024; Human Capital Index, 2020)

Source: calculated from the data (Travel & Tourism Development Index, 2024; GDP per capita, 2024; Human Capital Index, 2020)

**Рис. 3. Фактические и расчётные значения
Индекса развития путешествий и туризма**
**Fig. 3. Actual and calculated values of the
Travel and Tourism Development Index**

Расчётное значение F-критерия Фишера равно 149,164, что выше, чем табличное значение ($F_{\text{табл}} = 3,074$). Это свидетельствует о том, что построенная производственная функция зависимости индекса развития путешествий и туризма от ВВП на душу населения и индекса человеческого капитала с вероятностью 95% соответствует исходным данным, то есть её целесообразно применять в дальнейших исследованиях.

Таким образом расчёты, проведённые на основе международных сравнений, сви-

детельствуют о наличии тесной взаимосвязи между развитием туристской индустрии и уровнем социально-экономического развития страны, что обосновывает целесообразность дальнейшего научного поиска.

Безусловно, ключевую роль в формировании и развитии человеческого капитала предприятий играет их организационная культура, которую предлагается рассматривать как совокупность ценностей, норм, убеждений и практик, которые формируют уникальную атмосферу и стиль работы в организации, определяют

условия взаимодействия сотрудников друг с другом и с внешней средой, а также влияют на их мотивацию, удовлетворенность и производительность.

Эффективная организационная культура способствует развитию человеческого капитала, создавая условия для обучения, инноваций и сотрудничества, что особенно

актуально для малых предприятий туристской индустрии, так как способствует повышению их конкурентоспособности и устойчивости на рынке. На рисунке 4 наглядно изображена взаимосвязь и взаимозависимость организационной культуры малых предприятий туристской индустрии и их человеческого капитала.



Источник: сформировано автором на основе исследований
 Source: formed by the author on the basis of research

Рис. 4. Факторы взаимного влияния организационной культуры и человеческого капитала малых предприятий туристской индустрии

Fig. 4. Factors of mutual influence of organizational culture and human capital of small businesses of the tourism industry

Организационная культура, ориентированная на *создание среды для обучения и развития*, способствует развитию интеллектуального капитала, так как предприятия, поощряющие обучение и профессио-

нальный рост, помогают своим сотрудникам развивать навыки, что, в свою очередь, повышает их конкурентоспособность и эффективность. Культура, основанная на *поддержке командной работы и сотруд-*

ничестве, способствует формированию социального капитала предприятия, при этом сотрудники, работающие в команде, могут обмениваться знаниями и опытом, что укрепляет их связи и способствует созданию доверительных отношений внутри коллектива. *Забота о здоровье и благополучии своих сотрудников* способствует формированию капитала здоровья и долголетия, программы по поддержанию физической активности, психологической помощи и баланса между работой и личной жизнью помогают снизить уровень стресса и повышают удовлетворенность жизнью сотрудников.

Организационная культура, в которой *признаются и вознаграждаются достижения сотрудников*, способствует повышению их мотивации и вовлеченности, что укрепляет интеллектуальный капитал, так как сотрудники стремятся развивать свои навыки и вносить вклад в успех компании. Организационная культура, поддерживающая *открытость к инновациям и креативность*, способствует развитию интеллектуального капитала, при этом сотрудники, которые чувствуют себя свободными в выражении своих идей и предложений, могут вносить новые идеи, что помогает предприятию адаптироваться к изменениям на рынке.

Нельзя не отметить *создание безопасной и поддерживающей атмосферы* как важный фактор воздействия организационной культуры на формирование важнейших элементов человеческого капитала – социального капитала и капитала здоровья и долголетия, позволяющих сотрудникам лучше справляться с трудностями, повышающих их удовлетворенность работой и снижающих текучесть кадров.

Эти факторы взаимодействуют друг с другом, создавая синергетический эффект, который способствует устойчивому развитию человеческого капитала малых предприятий в туристской индустрии.

В свою очередь, человеческий капитал малых предприятий туристской индустрии формирует их организационную культуру. Так, высокий уровень *квалификации и профессиональных навыков сотрудников* (интеллектуальный капитал) способствует формированию организационной культуры, ориентированной на качество и инновации, так как сотрудники, обладающие необходимыми опытом и знаниями, могут вносить ценные идеи и улучшения, что формирует проактивную рабочую среду. Сотрудники, которые чувствуют себя *вовлеченными и мотивированными* (социальный капитал), способствуют созданию позитивной организационной культуры, где их активное участие в жизни предприятия, стремление к достижению общих целей и желание делиться опытом создают атмосферу сотрудничества и поддержки. Человеческий капитал, представляющий *разнообразие и инклюзивность* по различным критериям (возраст, пол, национальность и т. д.), способствует формированию более богатой и многообразной организационной культуры, так как плюрализм взглядов и подходов может привести к более креативным решениям и улучшению качества услуг.

Эффективные *коммуникационные навыки* сотрудников (социальный капитал) способствуют формированию открытой и прозрачной организационной культуры, так как создают атмосферу доверия и взаимопонимания, что улучшает взаимодействие внутри команды. *Лидерство и управление*, основанные на принципах развития человеческого капитала, формируют организационную культуру, в которой ценятся инновации, достижения и ориентированы на рост и обучение. Человеческий капитал, активно участвующий в процессе *обратной связи и оценки*, способствует формированию организационной культуры постоянного улучшения, когда сотрудники могут открыто делиться своими мнениями и получать конструктивную обратную

связь, что создает атмосферу, в которой ценятся идеи и стремление к совершенствованию.

Эти факторы взаимодействуют, создавая динамичную и адаптивную организационную культуру, что особенно важно для малых предприятий в туристской индустрии, где гибкость и способность к адаптации являются ключевыми факторами успеха.

Для изучения недостатков в организационных культурах малых предприятий туристской индустрии был проведен анкетный опрос 67 обучающихся факультета туризма и сервиса ФГБОУ «Мелитопольский государственный университет» специальности 43.03.02 – Туризм (профиль – «Технология и организация услуг на предприятиях индустрии туризма»), проходивших производственную практику в подобных предприятиях. При возможности выбора нескольких вариантов ответов были получены следующие результаты:

- *недостаток открытой коммуникации*, при которой сотрудники не чувствуют себя свободными в выражении своих мнений и предложений, что приводит к недопониманию и снижению уровня вовлеченности, отметили 47,8% респондентов;

- *отсутствие поддержки инноваций*, консервативный подход к изменениям, связанный с боязнью рисков или нежеланием выходить за пределы привычных методов работы, что затрудняет внедрение новых идей и технологий, выделили 62,7% участников опроса;

- *низкий уровень мотивации*, связанный с недостатком признания достижений сотрудников и отсутствием возможностей для их профессионального роста, зафиксировали 43,3% респондентов;

- *неопределенность в целях и ценностях*, при которой сотрудники не понимают, как их работа влияет на общие цели предприятия, что приводит к путанице и

отсутствию единого направления в работе, указали 35,8% участников опроса;

- *слабую поддержку здоровья и благополучия сотрудников*, приводящую к высокому уровню стресса и выгоранию, а также снижению общей продуктивности, обозначили 32,8% респондентов;

- *недостаток эффективного лидерства и наставничества*, когда сотрудники не получают необходимой поддержки и руководства, что снижает их уверенность и мотивацию, констатировали 26,9% опрошенных.

На наш взгляд, эти недостатки могут существенно влиять на общую эффективность и конкурентоспособность малых предприятий туристской индустрии. Понимание этих проблем позволит этим предприятиям разрабатывать и реализовывать мероприятия по улучшению своей организационной культуры, что позволит существенно улучшить качество формирования и эффективность использования их человеческого капитала.

Заключение (Conclusions). Таким образом, критический обзор научных публикаций выявил недостаточность теоретико-методического и практического осмысления проблем формирования организационной культуры малых предприятий туристской индустрии и её влияния на развитие их человеческого капитала.

Анализ статистических данных Федеральной службы государственной статистики выявил негативные тенденции в развитии малого предпринимательства туристской индустрии Российской Федерации, а международные сравнения определили наличие зависимости развития туристской индустрии страны от индексов, оценивающих её экономическое (ВВП на душу населения) и социальное (индекс человеческого капитала) положение.

В ходе исследования была сформулирована сущность понятия «организационная культура», рассмотрены факторы её взаимного влияния на формирование и

развитие человеческого капитала малых предприятий туристской индустрии.

Анкетный опрос, проведённый среди обучающихся факультета туризма и сервиса, проходивших производственную практику в малых предприятиях туристской индустрии, позволил определить уязвимые места в их организационной культуре, борьба с которыми позволит улучшить формирование и использование человеческого капитала как фактора повышения эффективности, устойчивости и конкурентоспособности.

Перспективными направлениями дальнейших исследований является разработка комплексной методики оценки организационной культуры предприятий для обнаружения и изучения новых форм сотрудничества, усиливающих их конкурентные преимущества.

Информация о конфликте интересов: автор не имеет конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the author has no conflict of interests to declare

Литература

Андреева Е. В. Профессионально-этический аспект развития туристской дестинации Республики Саха (Якутия) // Современные проблемы науки и образования. 2019. № 3. С. 54.

Аренков И. А., Зябриков В. В., Шевазуцкий И. Р. Деловая культура во внутренней среде фирмы // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2023. Т. 39, № 3. С. 402-436. DOI: 10.21638/spbu05.2023.306

Ибрагимов Э. Э., Верна В. В., Юрченко Д. В. Клиентоориентированность персонала как элемент организационной культуры предприятий в индустрии туризма и гостеприимства Крыма // Таврические студии. 2024. № 37. С. 30-34.

Измайлова М. А. Значимость корпоративной культуры для устойчивости компаний в условиях кризисных явлений // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13,

№ 1. С. 8-26. DOI: 10.18184/2079-4665.2022.13.1.8-26

Лебедева Т. Е., Лазутина А. Л., Орлова А. Организационная культура и ее значение для малых предприятий туризма // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 4. С. 1221-1228.

Лесников А. И., Котова Т. П. Тренды инновационной сервисной системы предприятий индустрии гостеприимства в контексте дивергентного сервиса // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2023. № 2 (44). С. 46-56. DOI: 10.17122/2541-8904-2023-2-44-46-56

Руднев Е. А. Организационная культура российских компаний в условиях социально-экономических изменений // Российский журнал менеджмента. 2023. Т. 21, № 4. С. 600-618. DOI: 10.21638/spbu18.2023.407

Саксина Н. Н., Бабенко С. А. Стратегия развития трудовой активности персонала: формирование организационной культуры предприятия // Экономика промышленности. 2018. Т. 11, № 4. С. 327-337. DOI: 10.17073/2072-1633-2018-4-327-337

Томилин О. Б., Фадеева И. М., Томилин О. О. Состояние организационной культуры промышленных кластеров региона // Регионоведение. 2022. Т. 30, № 1 (118). С. 178-203. DOI: 10.15507/2413-1407.118.030.202201.178-203

Arfiansyah, Z. (2021), "The effect of enterprise risk management, knowledge management, and organizational culture on organizational resilience", *International Journal of Contemporary Accounting*, 3 (2), pp. 93-114. DOI: 10.25105/ijca.v3i2.9227

Chmielewska-Muciek, D. and Zinczuk, B. (2023), "Organizational culture conducive to the implementation of corporate social responsibility (CSR) in the enterprise", *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 178, pp. 177-189. DOI: 10.29119/1641-3466.2023.178.9

Kakarougas, C. (2022), "Modeling the Elements of Organizational Culture that Formulate the Design of the Internal Environment of Tourist Businesses: A Literature Review", in Katsoni, V. (ed.), *Tourism, Travel, and Hospitality in a Smart and Sustainable World*, Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham, pp.133-142. DOI: 10.1007/978-3-031-29426-6_9

Li, X. and Luo, J. (2025), "Research on Organizational Innovation Atmosphere, Organizational Learning, and Innovation Performance in Enterprise Digital Transformation", *International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews*, 5 (1), pp. 579-590. DOI: 10.60027/ijssar.2025.4990

Omanova, N. R. q. (2025), "Assessing the impact of corporate culture on enterprise performance in businesses", *Innovation Science and Technology*, 1 (2), pp. 96-101. DOI: 10.55439/IST/vol1_iss2/51

Prayudi, A., Badewin, B., Machdie, M. and Arifansyah, A. (2024), "The Role of Ethical Leadership, Corporate Culture, Employee Empowerment and Organizational Commitment on Employee Productivity: Case Study of State Owned Enterprise Employee", *International Journal of Business, Law, and Education*, 5 (2), pp. 2663-2674. DOI: 10.56442/ijble.v5i2.929

Protasiewicz, A. and Zalesko, E. (2024), "The Organizational Culture and Innovation of Businesses in the Era of the Fourth Industrial Revolution", *Studies in Logic, Grammar and Rhetoric*, 69 (1), pp. 661-681. DOI: 10.2478/slgr-2024-0033

Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco, Jossey-Bass, USA.

Smara, R. and Bogatyreva, K. A. (2023), "Moving to ambidextrous organization: a systematic literature review", *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 22 (2), pp. 191-225.

World Bank Group (2025), *Human Capital Index: HCI Data 2020*, URL: <https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0038030> (Accessed 23 March 2025).

World Economic Forum (2025), *Travel & Tourism Development Index 2024*, URL: <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/> (Accessed 23 March 2025).

World Population Review (2025), *GDP Ranked by Country 2024*, URL: <https://worldpopulationreview.com/countries/by-gdp> (Accessed 23 March 2025).

References

Andreeva, E. V. (2019), "The professional and ethical aspect of the development of a tourist destination in the Republic of Sakha (Yakutia)",

Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya, 3, p. 54. (In Russ.).

Arenkov, I. A., Zyabrikov, V. V. and Shevazutsky, I. R. (2023), "Business culture in the internal environment of the company", *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika*, 39 (3), pp. 402-436. DOI: 10.21638/spbu05.2023.306 (In Russ.).

Arfiansyah, Z. (2021), "The effect of enterprise risk management, knowledge management, and organizational culture on organizational resilience", *International Journal of Contemporary Accounting*, 3 (2), pp. 93-114. DOI: 10.25105/ijca.v3i2.9227

Chmielewska-Muciek, D. and Zinczuk, B. (2023), "Organizational culture conducive to the implementation of corporate social responsibility (CSR) in the enterprise", *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 178, pp.177-189. DOI: 10.29119/1641-3466.2023.178.9

Ibragimov, E. E. Verna, V. V. and Yurchenko, D. V. (2024), "Customer orientation of personnel as an element of the organizational culture of businesses in the tourism and hospitality industry of Crimea", *Tavrisheskie studii*, 37, pp. 30-34. (In Russ.).

Izmailova, M. A. (2022), "The importance of corporate culture for the sustainability of companies in the context of crisis phenomena", *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie)*, 13 (1), pp. 8-26. DOI: 10.18184/2079-4665.2022.13.1.8-26 (In Russ.).

Kakarougkas, C. (2023), "Modeling the Elements of Organizational Culture that Formulate the Design of the Internal Environment of Tourist Businesses: A Literature Review", In: Katsoni, V. (eds) *Tourism, Travel, and Hospitality in a Smart and Sustainable World*, IACuDiT 2022, Springer Proceedings in Business and Economics, Springer, Cham, pp. 133-142. DOI: 10.1007/978-3-031-29426-6_9.

Lebedeva, T. E. Lazutina, A. L. and Orlova, A. (2019), "Organizational culture and its importance for small tourism businesses", *Aktualnye voprosy sovremennoy ekonomiki*, 4, pp. 1221-1228. (In Russ.).

Lesnikov, A. I. and Kotova, T. P. (2023), "Trends in the innovative service system of hospitality industry businesses in the context of divergent service", *Vestnik UGNTU. Nauka, obra-*

zovanie, ekonomika. Seriya: Ekonomika, 2 (44), pp. 46-56. DOI: 10.17122/2541-8904-2023-2-44-46-56 (In Russ.).

Li, X. and Luo, J. (2025), "Research on Organizational Innovation Atmosphere, Organizational Learning, and Innovation Performance in Enterprise Digital Transformation", *International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews*, 5 (1), pp. 579-590. DOI: 10.60027/ijssar.2025.4990

Omanova, N. R. q. (2025), "Assessing the impact of corporate culture on enterprise performance in businesses", *Innovation Science and Technology*, 1 (2), pp. 96-101. DOI: 10.55439/IST/vol1_iss2/51

Prayudi, A. Badewin, B. Machdie, M. and Arifansyah, A. (2024), "The Role of Ethical Leadership, Corporate Culture, Employee Empowerment, and Organizational Commitment on Employee Productivity: Case Study of State-owned Enterprise Employee", *International Journal of Business, Law, and Education*, 5 (2), pp. 2663-2674. DOI: 10.56442/ijble.v5i2.929

Protasiewicz, A. and Zalesko, E. (2024), "The Organizational Culture and Innovation of Businesses in the Era of the Fourth Industrial Revolution", *Studies in Logic, Grammar and Rhetoric*, 69 (1), pp.661-681. DOI: 10.2478/slgr-2024-0033

Rudnev, E. A. (2023), "Organizational culture of Russian companies in the context of socio-economic changes", *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, 21 (4), pp. 600-618. DOI: 10.21638/spbu18.2023.407 (In Russ.).

Saksina, N. N. and Babenko, S. A. (2018), "Strategy of development of labor activity of personnel: formation of organizational culture of the enterprise", *Ekonomika promyshlennosti*, 11 (4), pp. 327-337. DOI: 10.17073/2072-1633-2018-4-327-337 (In Russ.).

Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco, Jossey-Bass, USA.

Smara, R. and Bogatyreva, K. A. (2023), "Moving to ambidextrous organization: a systematic literature review", *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 22 (2), pp. 191-225.

Tomilin, O. B. Fadeeva, I. M. and Tomilin, O. O. (2022), "The state of the organizational culture of industrial clusters in the region", *Regionologiya*, 30, 1 (118), pp. 178-203. DOI: 10.15507/2413-1407.118.030.202201.178-203 (In Russ.).

World Bank Group (2025), *Human Capital Index: HCI Data 2020* [Online], available at: <https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0038030> (Accessed 23 March 2025).

World Economic Forum (2025), *Travel & Tourism Development Index 2024* [Online], available at: <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/> (Accessed 23 March 2025).

World Population Review (2025), *GDP Ranked by Country 2024* [Online], available at: <https://worldpopulationreview.com/countries/by-gdp> (Accessed 23 March 2025).

Данные об авторе

Грицаенко Галина Ивановна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики

Information about the author

Halyna I. Hrytsaenko, Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor, Associate Professor of the Department of Economics

Оригинальная статья
Original article

УДК 334.01

DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-1-2

Смирнова С. Б.¹
Шабанов Д. М.²

Управленческие подходы
к реализации «третьей миссии» университета

¹ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет»,
ул. Молодогвардейская, 244, Самара 443100, Россия

²ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»,
Стремянный пер., 36, Москва 115054, Россия

¹e-mail: smirnova_sb@bk.ru

²e-mail: shabanov.dm@rea.ru

¹ORCID 0000-0002-9896-9631

²ORCID 0000-0003-2657-5614

*Статья поступила 06 мая 2025 г.; принята 05 июня 25 г.;
опубликована 30 июня 2025 г.*

Аннотация. Современный университет проходит фундаментальную трансформацию, заключающуюся в переходе от модели университета, состоящего из монодисциплинарных факультетов и образования на основе исследований, к модели университета третьего поколения. Для университета третьего поколения характерно наличие помимо традиционных двух миссий, связанных с передачей информации и генерацией новых знаний, третьей миссии. Авторами проанализированы труды российских и зарубежных исследователей, посвященные третьей миссии университетов. В настоящее время отсутствует единый концепт, описывающий указанное понятие. Проведенный теоретический анализ источников позволил выявить набор характеристик третьей миссии университета, связанных с междисциплинарностью, международной деятельностью, развитием каналов взаимодействия с внешней средой, наличием предпринимательской экосистемы. Исследование практического опыта вузов Самарской области в части реализации третьей миссии доказывает наличие значительного числа характеристик университета третьего поколения, но не позволяет сделать вывод о масштабном переходе на стадию университета третьего поколения. В целом деятельность университетов осуществляется в соответствии с моделью гумбольдтовского университета, однако федеральные программы и проекты приводят организации высшей школы к необходимости дальнейшего развития в части более системной и глубокой реализации третьей миссии. Дальнейшие этапы перехода к университету третьего поколения могут быть связаны с модернизацией структуры университета с целью более масштабного внедрения подходов, характерных для высшей школы следующего этапа эволюционного развития.

Ключевые слова: третья миссия; предпринимательский университет; гумбольдтовский университет; междисциплинарность; трансформация; непрерывное образование

Для цитирования: Смирнова С. Б., Шабанов Д. М. Управленческие подходы к реализации «третьей миссии» университета // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11. № 2. С. 156-165. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-1-2

UDC 334.01

Svetlana B. Smirnova ¹

Denis M. Shabanov ²

**Management approaches to the implementation
of the “third mission” of the university**

¹Samara State Technical University,
244 Molodogvardeyskaya St., Samara 443100, Russia

²Plekhanov Russian University of Economics,
36 Stremyanniy Ln., Moscow 115054, Russia

¹*e-mail:* smirnova_sb@bk.ru

²*e-mail:* shabanov.dm@rea.ru

¹ORCID 0000-0002-9896-9631

²ORCID 0000-0003-2657-5614

Abstract. The modern university is undergoing a fundamental transformation, transitioning from a model consisting of monodisciplinary faculties and research-based education to a third-generation university model. A third-generation university is characterized by the presence of a third mission in addition to the traditional two missions associated with the transfer of information and the generation of new knowledge. The authors analyzed the works of Russian and foreign researchers devoted to the third mission of universities. Currently, there is no single concept describing this concept. The conducted theoretical analysis of sources allowed us to identify a set of characteristics of the third mission of the university associated with interdisciplinarity, international activities, development of channels of interaction with the external environment, the presence of an entrepreneurial ecosystem. The study of the practical experience of universities in the Samara region in terms of implementing the third mission proves the presence of a significant number of characteristics of the third-generation university, but does not allow us to conclude about a large-scale transition to the stage of the third-generation university. In general, the activities of universities are carried out in accordance with the Humboldt University model, but federal programs and projects lead higher education organizations to the need for further development in terms of a more systematic and in-depth implementation of the third mission. Further stages of the transition to a third-generation university may be associated with the modernization of the university structure with the aim of a larger-scale implementation of approaches characteristic of higher education at the next stage of evolutionary development.

Keywords: third mission; entrepreneurial university; Humboldt university; interdisciplinarity; transformation; continuous education

For citation: Smirnova, S. B., Shabanov, D. M. (2025), “Management approaches to the implementation of the “third mission” of the university”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 11 (2), pp. 156-165. DOI: 10.18413/2408-9346-2025-11-2-1-2

Введение (Introduction). Российские и зарубежные ученые выделяют в развитии университета как социального института три этапа – средневековый университет, гумбольдтовская модель, университет третьего поколения (Виссема, 2016). Университет третьего поколения характеризуется наличием, помимо первой и второй миссии – образование и наука, третьей миссии, обозначающей вклад образовательной организации в общество (Compagnucci, Spigarelli, 2010). Обозначенная миссия выступает многопрофильным, сложным, развивающимся явлением, связанным с социальной и экономической деятельностью университетов в широком смысле. В данном исследовании необходимо рассмотреть основные подходы к определению понятия «третья миссия» университета, а также проанализировать актуальные управленческие практики реализации «третьей миссии» в университетах.

Цель исследования (The aim of the work). Целью исследования является выявление характеристик третьей миссии университета и анализ управленческого опыта реализации третьей миссии университетами Самарской области.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). В исследовании применены методы теоретического анализа источников, метод логического анализа, системный подход. Материалами исследования являются труды ведущих российских и зарубежных ученых, внесших вклад в исследование понятия «третья миссия» университета, практический опыт образовательных организаций высшего образования Самарской области, обобщенный в открытых источниках информации.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Рост экономики знаний, а также финансовый и экологический кризисы являются беспрецедентными вызовами, которые внесли значительный вклад в перепроектирование и расширение миссий университетов. Современная высшая школа представляет собой ядро информационно-знаниевой экосистемы, являющийся драйвером цивилизационных изменений (Жабин, Кандрашина, 2021). Все больше внешних факторов способствуют тому, чтобы кроме традиционных функций преподавания и проведения исследований университет направлял свои усилия на воздействие на все общество.

Понимание третьей миссии университета на данный момент носит дискуссионный характер в связи с этапом становления модели университета третьего поколения (Дремова, Щеглова, 2022). По мнению некоторых авторов, можно выделить два подхода к определению третьей миссии университета – европейский, опирающийся на социальную составляющую, и американский, основанный на концепции трансфера технологий (Кудряшова, Сорокин, 2020).

Следуя американскому подходу, исследователи включают в понятие «третьей миссии» университета также понятия «предпринимательский университет», «трансфер технологий», «партнерство по модели тройной спирали» (Trencher, Yarime, McCormick, Doll, Kraines, 2014). «Третья миссия» относится к обширному спектру мероприятий, выполняемых высшими учебными заведениями, которые стремятся передавать знания обществу в целом, а также содействовать предпринимательским навыкам, инновациям, соци-

альному благосостоянию и формированию человеческого капитала. Таким образом, университет содействует развитию науки и общества посредством различных форм коммуникаций и социального взаимодействия (Di Berardino, Corsi, 2018). Эти виды деятельности обычно выделяются по отношению к исследованиям (передача технологий и инновации), преподаванию (непрерывное обучение/непрерывное образование) и участию университета в социальной и культурной жизни (Mora, Ferreira, Vidal, Vieira, 2015). Рассматривается вклад образования в социальный прогресс, при котором образовательные организации участвуют в социальных и экономических процессах развития территорий (Чаплаев, Тавбулатова, 2022). Как правило, зона влияния университета ограничивается регионом его расположения (Франк, 2021).

Модель предпринимательского университета является следующим логическим шагом в естественной эволюции университетской системы, сосредоточивающем внимание на информационно-просветительской деятельности при создании стартапов, основанных на передаче технологий и знаний (Sanchez-Barrioluengo, Benneworth, 2019). Стратегическим вопросом для предпринимательских университетов является избегание функциональной перегрузки, встраивание предпринимательских результатов в основные миссии, связанные с образованием и наукой. Роль высшей школы продолжает развиваться – через предпринимательский университет к университету для предпринимательского общества (Freel, Persaud, Chamberlin, 2019). Акцент расширяется за пределы передачи технологий и академических знаний на обеспечение лидерства, креативности и усиление предпринимательского капитала в обществе в целом. В таком понимании третьей миссии также присутствует вклад университетов в социально-экономическое развитие. При этом «капитализация знаний» ставится на один

уровень с производством и распространением знаний, а университеты позиционируются как «двигатели экономического роста».

Зарубежные правительства поощряют сотрудничество университетов и промышленности посредством ряда субсидируемых инициатив и инфраструктуры, поддерживающей взаимодействие с неакадемическими агентами (Sanchez-Barrioluengo, Benneworth, 2019).

Развитие университетов третьего поколения тесно связано с моделью тройной спирали (Triple Helix Model), появившейся в середине 90-ых годов XX века в работах Генри Ицковица и Лоета Лейдесдорфа (Смородинская, 2011). Модель заключается в тесном взаимодействии университетов, органов власти и бизнес-сообщества (Etzkowitz, 2016). Лидирующая роль в модели отведена университетам, выступающим в качестве равного институционального партнера, поскольку университеты вносят вклад в развитие экономики через создание новых компаний в университетских инкубаторах.

Исследователи, придерживающиеся европейского подхода к определению третьей миссии университета, предполагают, что ее реализация позволяет академическому сообществу взаимодействовать с неакадемическими субъектами (контрактные исследования, консультирование, сетевое взаимодействие с практиками), стимулирует инновации и способствует устойчивому развитию общества (Owusu-Kwattering, Jack, Forson, Dada, 2025). Под устойчивым развитием понимается такое развитие общества, при котором обеспечиваются не только потребности текущего поколения, но и предусматриваются условия развития будущих поколений. Концепция устойчивого развития включает в себя 17 целей, разработанных в 2015 году Генеральной ассамблеей ООН. Цели связаны с различными аспектами жизни общества, однако основу концепции состав-

ляют вопросы экологии и охраны окружающей среды как базовые для дальнейшего развития социума. Роль университета в содействии достижения целей устойчивого развития определена повесткой в области их достижения до 2030 года. Университет является в том числе площадкой для бизнеса, партнерств, стартапов, общественной жизни, выполняя свою социальную функцию, являющуюся основой третьей миссии (Шарыкина, Митрофанова, 2023). Важной характеристикой третьей миссии университета также является непрерывное образование (lifelong learning) (Мархл, Паусист, 2013). Динамичное развитие рынка труда требует постоянной адаптации работников к новым подходам, внедряющимся на предприятиях. Современный специалист должен совершенствовать свои навыки в течение всей жизни, развиваться и повышать уровень профессионального мастерства. Сложившаяся в обществе парадигма привела к появлению концепции непрерывного образования (lifelong learning).

С 2017 года формируется Московский международный рейтинг вузов «Три миссии университет». Показатели, используемые при расчете рейтинга, включают в себя критерии, связанные с международной деятельностью (победы студентов на международных олимпиадах, доля иностранных обучающихся, международные премии выпускников университета), финансовые показатели (отношение дохода от исследований к числу НПП, отношение бюджета вуза к количеству студентов), научная деятельность (цитируемость по различным методикам расчета), развитие программ дополнительного профессионального образования (количество массовых открытых онлайн-курсов), присутствие в сети Интернет и социальных сетях. Лидером рейтинга 2024 года стал Массачусетский технологический институт (MIT). Среди университетов России первым в рейтинге стал Московский государственный университет им. М.В. Ломоносо-

ва, имеющий 17 позицию в общемировом рейтинге¹⁰.

Исходя из проведенного теоретического анализа трудов российских и зарубежных авторов, исследовавших понятие «третья миссия» университета, можно сделать вывод об отсутствии единого подхода к определению третьей миссии. Однако, можно выделить ряд основных факторов, характеризующих третью миссию университета:

- наличие внутренней экосистемы, направленной на поддержку предпринимательских инициатив студентов и сотрудников университета;
- стремление к коммерциализации научных разработок и внедрению инновационных продуктов в реальные производственные процессы;
- международная деятельность в части совместных исследований, участия студентов в научных мероприятиях;
- содействие развитию регионов расположения университетов;
- наличие различных каналов взаимодействия со внешней средой – индустриальными партнерами, органами власти, некоммерческими организациями и иными общественными институтами;
- участие в реализации концепции устойчивого развития;
- междисциплинарность научных исследований;
- поддержка концепции непрерывного образования.

В Российской Федерации большинство университетов находятся на стадии перехода к модели университета третьего поколения. Действующие государственные проекты, направленные на поддержку сферы образования и науки, также способствуют переходу высшей школы на следующий этап эволюционного развития. Про-

¹⁰ MosIUR The Three University Missions // Московский международный рейтинг вузов "Три миссии университета", 2024 год. URL: <https://mosiur.org>

грамма «Приоритет 2030», федеральный проект «Передовые инженерные школы» направлены на формирование каналов взаимодействия между государством, университетами и бизнес-сообществом. Обязательным условием для вузов – участников федеральных проектов и программ является увеличение доли внебюджетного финансирования, в том числе через коммерциализацию научных разработок и развитие программ дополнительного профессионального образования. Федеральный проект «Платформа университетского технологического предпринимательства», участниками которого на момент проведения исследования, является 431 университет¹¹, направлен на вовлечение студентов в среду технологического предпринимательства и формирования культуры предпринимательства.

В качестве объекта исследования управленческих подходов при реализации третьей миссии университетов авторами выбраны университеты Самарской области. По данным портала информационно-аналитических материалов по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования 2024 года в регионе ведут деятельность 22 организации высшего образования, из них 6 являются филиалами¹². Наиболее крупными университетами по показателю контингента студентов являются Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, Самарский государственный технический университет, Самарский государственный медицинский

университет, Тольяттинский государственный университет, Самарский государственный экономический университет. Рассмотрим более подробно управленческие практики внедрения третьей миссии в указанных учреждениях высшей школы.

Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева является участником проектов «Приоритет 2030», «Передовые инженерные школы». Основу стратегии развития высшего образования Самарского университета составляет тесная кооперация с высокотехнологичными предприятиями региона и области. Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного научно-педагогического работника (НПР) Самарского университета составляют 464,16 тыс. руб. Развитию предпринимательской среды в университете способствует наличие в структуре университета стартап-центра. Также университет стал инициатором создания консорциума вузов ПФО «Университетское технологическое предпринимательство»¹³.

Стратегия Самарского государственного технического университета базируется на усилении исследовательских и инжиниринговых позиций с целью создания технологий мирового уровня и подготовки кадров для обеспечения приоритетных задач технологического суверенитета Российской Федерации¹⁴. Доходы от НИОКР в расчете на одного НПР СамГТУ составляют 238,07 тыс. руб. Университет является

¹¹ Федеральный проект «Платформа университетского технологического предпринимательства» // URL: <https://univertechpred.ru>

¹² Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций 2024 года // Самарская область. URL: https://monitoring.miccedu.ru/iam/2024/_vpo/material.php?type=2&id=10603

¹³ Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П.Королева // Отчет о результатах самообследования за 2024 г. URL: https://ssau.ru/docs/sveden/document/Otchet_o_resultatah_samoobsledovaniya_19042024.pdf

¹⁴ Самарский государственный технический университет // Отчет о результатах самообследования за 2024 г. URL: http://ulaop.samgtu.ru/sites/ulaop.samgtu.ru/files/otchet_o_samoobsledovanii_samgtu_2024.pdf

координатором реализации национального проекта «Экология», также в деятельность вуза в части реализации концепции устойчивого развития вовлечена студенческая молодежь через участие в деятельности экологического клуба. С целью формирования предпринимательской экосистемы в университете ведет деятельность центр инженерного предпринимательства и инноватики, реализующий программы просвещения в области предпринимательства, а также выполняющий функцию поддержки предпринимательских инициатив обучающихся.

Стратегическая цель Самарского государственного медицинского университета – стать драйвером развития высокотехнологического сектора экономики «Информационные технологии в здравоохранении»¹⁵. В университете создана передовая медицинская инженерная школа. Университет является участником проекта «Приоритет 2030». Доходы от НИОКР в расчете на одного НПП СамГМУ составляют 608,14 тыс. руб. Развитие внутренней предпринимательской среды поддерживается стартап-центром университета.

Тольяттинский государственный университет является участником проектов «Приоритет 2030», «Передовые инженерные школы». Образовательная политика ТГУ направлена на реализацию двух аспектов целевой модели университета – научно-инновационного и серийно-предпринимательского¹⁶. Доходы от НИОКР в расчете на одного НПП ТГУ составляют 247,93 тыс. руб. Сопровождает

реализацию обучения студентов центр проектной деятельности.

Самарский государственный экономический университет является университетом предпринимательского типа, внедряя практики обучения предпринимательству в течение всего процесса обучения. В структуре университета создан Центр развития предпринимательства. Доходы от НИОКР в расчете на одного НПП СГЭУ составляют 23,79 тыс. руб.

Все перечисленные университеты вносят вклад в развитие региона через участие в разработке стратегий развития, делегирование представителей для работы в общественных советах при региональных органах исполнительной власти, осуществляя НИОКР по заказу органов власти, деятельность в составе научно-образовательного центра, образованного в регионе в 2019 году.

Развивается международная деятельность университетов в части привлечения иностранных обучающихся. Доля иностранных обучающихся в общей численности студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры составляет в Самарском университете – 4,32%, СамГТУ – 4,31%, СамГМУ – 14,53%, ТГУ – 8,33%, СГЭУ – 2,40%.

Анализируя информацию, содержащуюся в отчетах о самообследовании и данных мониторинга эффективности наиболее крупных университетов Самарской области, можно сделать вывод о наличии существенного числа характеристик, присущих третьей миссии университета. Однако данные материалы не позволяют зафиксировать состоявшийся переход к университету третьего поколения. В целом деятельность университетов ведется в соответствии с гумбольдтовской моделью высшей школы, названной в честь Вильгельма фон Гумбольдта прусского дипломата, философа и основателя Берлинского университета (1810 г.). Подобная модель высшей школы характеризуется не

¹⁵ Самарский государственный медицинский университет // Отчет о результатах самообследования за 2024 г. URL: https://samsmu.ru/files/news/2025/04/otchet_samo.pdf

¹⁶ Тольяттинский государственный университет // Отчет о результатах самообследования за 2024 г. URL: <https://www.tltsu.ru/storage/sveden/document/otchet%20o%20rezul'tatah%20samoobsledovaniya/adc70c2771586d23b10113dcbdda2dbcaea84efd.pdf>

только передачей общепризнанных и практических знаний, но и обучением тому, как формируется знание. Образование в гумбольдтовском университете ведется в тесной связке с научными исследованиями. Структуру подобной образовательной организации составляют монодисциплинарные факультеты, что в настоящее время также является характерной особенностью для большинства вузов. Обмен студентами между различными вузами не был характерен для гумбольдтовского университета. В настоящее время студенческие обмены также носят достаточно точечный характер и пока не получили широкую практику распространения. Таким образом, по мнению авторов, основу деятельности современного регионального университета составляет гумбольдтовская модель университета, однако ряд федеральных трендов, связанных с развитием сотрудничества между государством, образованием и вузами, поддержкой предпринимательских инициатив студентов, привлечением иностранных обучающихся, внедрением результатов НИОКР в реальное производство приводит университеты к необходимости внедрять управленческие практики, связанные с реализацией третьей миссии в текущей деятельности.

Заключение (Conclusions). Миссия университетов со времен их появления постоянно трансформировалась под влиянием внешних вызовов. Современная ситуация диктует необходимость выхода университета за рамки привычных двух миссий, связанных с образованием и наукой, к более широкому участию университета в жизни социума. Общественные запросы, развитие экономики, производства, информационных технологий приводят учреждения высшей школы к необходимости быть гибкими, постоянно пересматривать форматы своей деятельности и внедрять новые управленческие подходы. Внедрение подходов, связанных с реализацией третьей миссии университета, становится важным фактором, определяющим развитие высшей школы в современном

обществе. Понятие «третьей миссии» университета в настоящее время не имеет точного определения, однако представляется возможным выделить основные характеристики, которые выделяют университет третьего поколения. Направление дальнейших исследований может быть связано с более глубоким анализом внутренней среды университета, позволяющим выявить основные направления для внедрения и развития характеристик университета третьего поколения.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: The authors have no conflict of interest to declare.

Список литературы

Виссема Й.Г. Университет третьего поколения: Управление университетом в переходный период / Йохан Г. Виссема : [перевод с английского]. Москва: Издательство «Олимп-Бизнес», 2016. – 432 с. (Библиотека Сбербанка. Т. 70).

Дремова О.В., Щеглова И.А. Третья миссия университетов в России: тренд на (не)коммерциализацию? // Университетское управление: практика и анализ. 2022. Т. 26. № 2. С.27-37.

Жабин А.П., Кандрашина Е.А. Современные проблемы управления изменениями в высшей школе России // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2021. № 2 (196). С.51-59.

Кудряшова Е.В., Сорокин С.Э. «Третья миссия» в программах развития российских университетов (на примере вузов Северо-Западного федерального округа) // Знание. Понимание. Умение. 2019. № 4. С.78-88.

Мархл М., Паусист А. Методология оценки третьей миссии университетов // Научный электронный ежеквартальный журнал Непрерывное образование: XXI век. 2013. Выпуск 1. С.1-13.

Сморodinская Н. Тройная спираль как новая матрица экономических систем // Инновационная экономика. 2011. № 4 (150). С. 66-78.

Франк Е.В. Формирование региональной инновационной системы на базе опорного вуза: Дис. ... докт. экон. наук. СПб, 2021. – 337 с.

Чаплаев Х.Г., Тавбулатова З.К. Третья миссия университета и ее роль в стратегическом процессе развития вуза // Экономические исследования. 2022. № 2. С. 1-6.

Шарыкина Э.А., Митрофанова Е.Г. Третья миссия университета как базовый элемент устойчивого развития // Управление образованием: теория и практика. 2023. Том 13. № 4. С. 53-67.

Compagnucci, L. and Spigarelli, F. (2020), “The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints”, *Technological Forecasting & Social Change*, 161.

Di Berardino, D. and Corsi, C. (2018), “A quality evaluation approach to disclosing third mission activities and intellectual capital in Italian universities”, *Journal of Intellectual Capital*, 19 (1), pp. 178–201.

Etzkowitz, H. (2016), “The entrepreneurial university: Vision and metrics”, *Industry and Higher Education*, 30 (2), pp. 83–97.

Freel, M., Persaud, A. and Chamberlin, T. (2019), “Faculty ideas and universities’ third mission”, *Technological Forecasting and Social Change*, 147, pp. 10-21.

Mora, J.-G., Ferreira, C., Vidal, J. and Vieira, M.-J. (2015), “Higher education in Albania: developing third mission activities”, *Tertiary Education. Management*, 21 (1), pp. 29–40.

Owusu-Kwartering, A., Jack, S., Forson, C., and Dada, O. (2025), “In pursuit of the third mission: Exploring women’s participation in academic engagement activities in sub-Saharan Africa”, *Technovation*, 141.

Sanchez-Barrioluengo, M., and Benneworth, P. (2019), “Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analysing the influence of university's structural configuration on third mission performance”, *Technological Forecasting & Social Change*, 141, pp. 206-218.

Trencher, G., Yarime, M., McCormick, K.B., Doll, C.N.H., and Kraines, S.B. (2014), “Beyond the third mission: exploring the emerging university function of co-creation for sustainability”, *Science Public Policy*, 41 (2), pp. 151–179.

References

Chaplaev, Kh. and Tavbulatova, Z. (2022), “The third mission of the university and its role in the strategic process of university development”, *Economic Research*, 2, pp.1-6. (in Russ.).

Compagnucci, L. and Spigarelli, F. (2020), “The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints”, *Technological Forecasting & Social Change*, 161.

Di Berardino, D. and Corsi, C. (2018), “A quality evaluation approach to disclosing third mission activities and intellectual capital in Italian universities”, *Journal of Intellectual Capital*, 19 (1), pp.178-201.

Dremova, O. and Sheglova, I. (2022), “The third mission of universities in Russia: a trend towards (non)commercialization?”, *University Management: Practice and Analysis*, 2, pp. 27-37. (in Russ.).

5. Etzkowitz, H. (2016), “The entrepreneurial university: Vision and metrics”, *Industry and Higher Education*, 30 (2), pp.83-97.

6. Frank, E. (2021), “Formation of a regional innovation system based on a flagship university”, Ph. D. Thesis, Saint Petersburg State University of Economics. (in Russ.).

7. Freel, M., Persaud, A. and Chamberlin, T. (2019), “Faculty ideas and universities’ third mission”, *Technological Forecasting and Social Change*, 147, pp.10-21.

8. Kudryashova, E. and Sorokin, S. (2019), ““The Third Mission” in Russian Universities Development Programs (Based on the Example of Universities in the Northwestern Federal District)”, *Knowledge. Understanding. Skill*, 4, pp.78-88. (in Russ.).

9. Markhl, M. and Pausist, A. (2013), “Methodology for assessing the third mission of universities”, *Scientific electronic quarterly journal Continuous education: XXI century*, 1, pp.1-13.

10. Mora, J.-G., Ferreira, C., Vidal, J., and Vieira, M.-J. (2015), “Higher education in Albania: developing third mission activities”, *Tertiary Education. Management*, 21 (1), pp.29-40.

11. Owusu-Kwartering, A., Jack, S., Forson, C., and Dada, O. (2025), “In pursuit of the third mission: Exploring women’s participation in academic engagement activities in sub-Saharan Africa”, *Technovation*, 141.

12. Sanchez-Barrioluengo, M., and Benneworth, P. (2019), “Is the entrepreneurial university also regionally engaged? Analysing the influence of university's structural configuration on third mission performance”, *Technological Forecasting & Social Change*, 141, pp.206-218.

13. Sharykina, E. and Mitrofanova, E. (2023), "The third mission of the university as a basic element of sustainable development", *Education Management: Theory and Practice*, 4, pp.53-67. (in Russ.).

14. Smorodinskaya, N. (2011), "The Triple Helix as a New Matrix of Economic Systems", *Innovative economy*, 4 (150), pp. 66-78. (in Russ.).

15. Trencher, G., Yarime, M., McCormick, K.B., Doll, C.N.H., and Kraines, S.B. (2014), "Beyond the third mission: exploring the emerging university function of co-creation for sustainability", *Science Public Policy*, 41 (2), pp.151-179.

16. Vissema, Y.G. (2016), *Third Generation University: Managing a University in Transition*, Publishing house "Olympus-Business", Moscow, Russia. (in Russ.).

17. Zhabin, A. and Kandrashina, E. (2021), "Modern problems of change management in higher education in Russia", *Bulletin of Samara*

State University of Economics, 2 (196), pp. 51-59. (in Russ.).

Данные об авторах

Смирнова Светлана Борисовна, доцент кафедры «Экономика промышленности и производственный менеджмент», кандидат экономических наук, доцент

Шабанов Денис Михайлович, заместитель начальника учебно-методического управления, кандидат экономических наук

Information about the authors

Svetlana B. Smirnova, Associate Professor of the Department of Industrial Economics and Production Management, Candidate of Economic Sciences

Denis M. Shabanov, Deputy Head of the Educational and Methodological Department, Candidate of Economic Sciences