

ISSN 2408-9346

НАУЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕСА И СЕРВИСА

RESEARCH RESULT. BUSINESS AND SERVICE TECHNOLOGIES

12(1)2026

16+

Сайт журнала:
rrbusiness.ru

сетевой научный рецензируемый журнал
online scholarly peer-reviewed journal





Том 12, № 1. 2026

Издается с 2014 г.

ISSN 2408-9346



Volume 12, № 1. 2026

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

Гайдук Л., доктор, профессор, проректор Панъевропейского университета, Словакия, Братислава

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

Коньербек 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 State 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. Afanasyev, Dr. Sci. (Econ.), 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

Ludovit Hajduk, Dr. Sci., Professor, Vice-rector of the University Pan-European University, Slovakia, Bratislava

Liviu Gacheu, Cand. Sci. (Tech.), Professor, Associate Professor of Faculty of Food Productions, Transilvania University, 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. Пространственный интеллект – ГИС как инструмент для Destination Management Organization	4	Koroleva I. S. Spatial Intelligence – GIS as a Tool for Destination Management Organization	4
Лебедев А. И. Феномен историко-культурного и природного заповедника в России: правовая уникальность и миссия сохранения живой культуры	16	Lebedev A. I. The Phenomenon of the Historical and Cultural Preserve in Russia: Legal Uniqueness and the Mission of Preserving Living Culture	16
Петренко Е. С., Гуреева Е. А., Отчерцов М. В., Климова Т. Б. Стратегическое управление развитием горнолыжных курортов на основе цифровых технологий: данные как новая инфраструктура	29	Petrenko E. S., Gureeva E. A., Otchertsov M. V., Klimova T. B. Strategic management of ski resort development based on digital technologies: data as a new infrastructure	29
КАЧЕСТВО УСЛУГ И ПОВЫШЕНИЕ ЦЕННОСТИ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ В СЕРВИСНОЙ ЭКОНОМИКЕ		QUALITY OF SERVICES AND INCREASING THE VALUE OF CUSTOMER SERVICE IN THE SERVICE ECONOMY	
Вишневская Е.В., Перегудов Д.О. Цифровая персонализация как фактор формирования потребительской лояльности в современном гостиничном бизнесе	52	Vishnevskaya E. V. Peredudov D. O. Digital Personalization as a Factor in Shaping Customer Loyalty in the Modern Hotel Business	52
Мазей В.А., Нурмуханова Г.Ж. Влияние корпоративной культуры в обеспечении высокого качества продукции и услуг предприятия на примере методологии Kaizen	65	Mazeya, V. A., Nurmukhanova, G. G. The Impact of Corporate Culture on Ensuring High Quality of an Enterprise's Products and Services: A Case Study of the Kaizen Methodology	65
ГЛОБАЛЬНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ И ВЫЗОВЫ В КООРДИНАТАХ СОВРЕМЕННОГО МИРА		GLOBAL ECONOMIC TRENDS AND CHALLENGES IN THE MODERN WORLD	
Алисултанов В. С. Концептуальная модель взаимодействия государства и бизнеса в цифровой среде	75	Alisultanov V. S. A conceptual model of government-business interaction in the digital environment	75
Андросова И.В., Евченко А.В. Стратегическая интеграция бизнеса: ключевые векторы развития в условиях трансформации современной экономики и управления	86	Androsova I. V., Evchenko A. V. Strategic Business Integration: Key Development Vectors in the Context of Modern Economy and Management Transformation	86
Кильметов А. Р., Анисимов А. Ю. Оценка показателей экономической диверсификации в условиях трансформации ресурсно-ориентированной модели экономики	97	Kilmetov A. R., Anisimov A. Yu. Assessment of economic diversification indicators in the context of transformation of the resource-oriented economic model	97

Кучумов А.В., Еремичева П.Ю. Чистый экспорт как индикатор конкурентоспособности экономик Юго-Восточной Азии	111	Kuchumov A. V., Eremicheva P. Yu. Net exports as an indicator of competitiveness of Southeast Asian economies	111
Чистникова И. В. Экономическая конвергенция регионов России: эмпирическая оценка и перспективы	129	Chistnikova I. V. Economic Convergence of Russian Regions: Empirical Assessment and Prospects	129

**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**

Благодатский П.В. Трансформация стратегий управления на железнодорожном транспорте в условиях глобальных вызовов современной экономики	139	Blagodatsky P. V. Transformation of management strategies in railway transport under the global challenges of the modern economy	139
Оборин М. С. Основные особенности и тенденции развития некоторых видов консалтинговых услуг на региональных рынках РФ	150	Oborin M. S. The main features and development trends of some types of consulting services in the regional markets of the Russian Federation	150
Прохорова О. В., Самолетов Р. В. От оперативного реагирования к проактивному управлению: концепция организационно-экономического механизма управления санаторно-курортной организации в условиях современных реалий	163	Prokhorova O. V., Samoletov R. V. From Operational Response to Proactive Management: The Concept of the Organizational and Economic Mechanism for Health Resort Management in the Context of Modern Realities	163
Соловьев Д. А., Семенова Л. В., Пурьжова Л. В. Методика оценки инфраструктурной готовности региональной экономики к развитию электрического автомобильного транспорта	178	Soloviev D. A., Semenova L. V., Puryzhova L. V. Methodology for assessing the infrastructure readiness of the regional economy for the development of electric road transport	178

**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 338.48:911.3:004.9

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-1

Королева И.С.

Пространственный интеллект – ГИС как инструмент
для Destination Management Organization

ФГАОУ ВО «Белгородский государственный
национальный исследовательский университет» (НИУ «БелГУ»),
ул. Победы, 85, Белгород 308015, Россия
e-mail: koroleva_i@bsuedu.ru
ORCID: 0000-0003-1094-5457

*Статья поступила 23 февраля 2026 г.; принята 17 марта 2026 г.;
опубликована 30 марта 2026 г.*

Аннотация. В условиях цифровой трансформации туристской отрасли особую актуальность приобретает поиск инструментов, позволяющих эффективно управлять территориями на основе объективных пространственных данных. Настоящее исследование ставит целью определить значимость и роль ГИС как стратегического инструмента в деятельности Destination Management Organization путем системного анализа их функций и оценки влияния на эффективность управления туристскими территориями. При проведении исследования использовался комплексный методологический подход, в котором сочетались качественные и количественные методы. В работе рассматривается, как формирование и развитие концепции устойчивого развития и цифровизация экономики, туристской отрасли привели к трансформации Destination Management Organization, т.е. изменению их функционала от маркетологов к стратегам территории. В настоящее время перед Destination Management Organization встают принципиально новые задачи: управлять потоками, прогнозировать нагрузки и проектировать впечатления. Ключевым инструментом для решения этих задач становится пространственный интеллект, реализованный на базе ГИС. В связи с этим проведен системный анализ ключевых функций ГИС – от сбора и визуализации геоданных до предиктивной аналитики и поддержки принятия решений. На основе международных кейсов (Destination Canada, проект GEOTURISTA, туристские кластеры России) и научных исследований оценено влияние ГИС на эффективность управления туристскими территориями. Результаты исследования демонстрируют, что ГИС так же претерпела трансформационные изменения, превратившись из вспомогательного картографического средства в ядро стратегического планирования и позволяя

ДМО балансировать между экономическим развитием, сохранением экологии и удовлетворенностью местного сообщества.

Ключевые слова: ГИС; Destination Management Organization; туристское пространство; стратегическое планирование; пространственный анализ; управление туристскими потоками; устойчивое развитие

Для цитирования: Королева И.С. Пространственный интеллект – ГИС как инструмент для Destination Management Organization // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 1. С. 4-15. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-1

UDC 338.48:911.3:004.9

Inna S. Koroleva

Spatial Intelligence – GIS as a Tool for Destination Management Organization

Belgorod State National Research University,
85 Pobedy St., Belgorod 308015, Russia
e-mail: koroleva_i@bsuedu.ru
ORCID: 0000-0003-1094-5457

Abstract. In the context of the digital transformation of the tourism industry, the search for tools that can effectively manage territories based on objective spatial data is becoming particularly relevant. This study aims to determine the importance and role of GIS as a strategic tool in the activities of the Destination Management Organization by systematically analysing their functions and assessing the impact on the effectiveness of tourist management. The study used a comprehensive methodological approach that combined qualitative and quantitative methods. The paper examines how the formation and development of the concept of sustainable development and the digitalization of the economy and the tourism industry led to the transformation of the Destination Management Organization, i.e. a change in their function from marketers to territory strategists. The Destination Management Organization is currently facing fundamentally new challenges: managing flows, predicting loads, and designing experiences. Spatial intelligence, implemented on the basis of GIS, is becoming a key tool for solving these problems. In this regard, a systematic analysis of key GIS functions has been carried out, from the collection and visualization of geodata to predictive analytics and decision support. Based on international cases (Destination Canada, the GEOTURISTA project, Russian tourism clusters) and scientific research, the impact of GIS on the effectiveness of tourist territory management has been assessed. The results of the study demonstrate that GIS has also undergone transformational changes, turning from an auxiliary cartographic tool into the core of strategic planning and allowing DMO to balance economic development, environmental conservation and satisfaction of the local community.

Keywords: Geoinformation Systems (GIS); Destination Management Organization (DMO); tourism space; strategic planning; spatial analysis; tourism flow management; sustainable development

For citation: Koroleva, I. S. (2026), “Spatial Intelligence – GIS as a Tool for Destination Management Organization”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (1), pp. 4-15, DOI: DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-1

Введение (Introduction). В современном мире, в период глобализации, индустрия туризма из элитарного времяпрепровождения превратилась в индустрию массового потребления. Это породило двоякую ситуацию, в которой туризм является не только драйвером экономики, но и вызовом для инфраструктуры городов и устойчивого развития (Roxas, Rivera & Gutierrez, 2020). О туризме как драйвере экономики говорится в работах Сулимина В.В., Клецковой Е.В., Паламарчука Г.И., Ершова Е.Г., Оттевой И.В., Бурняшевой Л.А., Романько И.Е., Косенко О.Ю., Лавровой Т.А., Уварова С.А., Волкова С.Д., Нюренбергера Л.Б., Севрюкова И.Ю., Петренко Н.Е., Пудовкиной О.Е., Шарохиной С.В. и других (Сулимин, 2025; Клецкова, 2024; Бурняшева, 2023; Лаврова, 2022; Нюренбергер, 2020; Пудовкина, 2019). О проблемах устойчивого развития туристических территорий стали говорить с 2015 года, когда ООН провозгласила Цели в области устойчивого развития (UN, 2015).

О появлении на принимающих территориях эффекта «перегрева», возникающем, когда поток туристов превышает пропускную способность территории, и устойчивом развитии говорится в работах Б. Брэмвелла с соавторами (Bramwell et al., 2017), Б. В. Лейна (Lane, 2018) и др.

В туристической индустрии существовали и существуют разные организации, которые занимались минимизацией негативных последствий на природную, социальную среду и получением максимальных выгод от туристической деятельности, но в процессе эволюционных процессов в отрасли стало очевидно, что решение таких задач выходит рамки туристических организаций и требует создания специальных органов управления дестинациями, на конкретных территориях (Destination Management Organization). Ф. д'Анджелла, Ф. М. Го, Н.А. Гончарова, Л.

Дуайер, С. Ким отмечают в своих исследованиях, что одной из наиболее эффективных и значимых форм в теории и практике менеджмента туристских территорий является Destination Management Organization (DMO) (d'Angella et al., 2009; Гончарова, 2013; Dwyer, Kim, 2003).

Цифровизация экономики и туристской отрасли привела к трансформации DMO – от маркетологов к стратегам территории. И теперь перед DMO встают принципиально новые задачи: управлять потоками, прогнозировать нагрузки и проектировать впечатления. Ключевым инструментом для решения этих задач становится пространственный интеллект, реализованный на базе геоинформационных систем (ГИС).

Цель исследования (The aim of the work) – определить значимость и роль ГИС как стратегического инструмента в деятельности DMO путем системного анализа их функций и оценки влияния на эффективность управления туристскими территориями.

Материалы и методы (Materials and Methods). При проведении исследования использовался комплексный методологический подход, в котором сочетались качественные и количественные методы. Так, для решения задачи систематизации научных представлений о деятельности DMO и классификации функций ГИС, используемых в контексте задач DMO, использовались литературный обзор, контент-анализ научных публикаций, метод теоретической концептуализации. При анализе практических кейсов использовался сравнительный анализ, SWOT-анализ внедрения ГИС, типологизация функций по сферам деятельности DMO.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). В начале XXI века DMO воспринималась достаточно в узком контексте, поскольку в их

функцию входило продвижение территории и привлечение туристов. В научной литературе того периода отмечаются такие функции ДМО, как:

- обеспечение доступности информации о дестинации через туристические информационные центры и буклеты;
- продвижение за счет участия в рекламных кампаниях, выставках и публикации PR-статей в СМИ;
- «упаковка» существующих достопримечательностей в туры и пакетные предложения с подчёркиванием их уникальности;
- помощь туроператорам с ценообразованием (d'Angella, 2009; Buhalis, 2000).

Главным показателем эффективности ДМО в тот период считалось количество прибытий (турпоток) (Veritelli, 2013; Пенкина, 2020).

В 2010-х годах Венеция, Барселона, Амстердам и Дубровник столкнулись с негативными последствиями овертуризма – рост потока туристов приводил к снижению привлекательности дестинации и недовольству местного населения. В 2015 году генеральная ассамблея ООН обозначила 5 целевых направлений устойчивого развития туризма. Это привело к смене ключевых показателей эффективности (KPI), смещению фокуса внимания с «туриста» на «жителя», участием ДМО в создании общественных пространств, формированию концепции «управление дестинацией», т.е. к переосмыслению их роли в сторону комплексного управления (устойчивое развитие, управление потоками, работа с качеством жизни для местных жителей).

Всемирная туристская организация (ЮНВТО, 2007) определила ДМО как организации, ответственные за управление и маркетинг туристических направлений, а М. Франч и У. Мартини отмечают, что ДМО в настоящее время «принимают оперативные, организационные и стратегические решения для управления процессом, связанным с определением, продвижением

и коммерциализацией места назначения (туристического продукта), чтобы генерировать и увеличивать (устойчиво) поток посетителей, позволяя вовлеченным местным субъектам удовлетворять свои экономические потребности» (Franch, Martini, 2002).

Для управления туристическим пространством важно понимать текущую ситуацию, поэтому крайне важно иметь всестороннюю инвентаризацию туристских объектов. Для этого необходимо иметь единую базу данных (БД) с информацией о достопримечательностях, объектах инфраструктуры, средств размещения и точек питания (Мазбаев, 2008; Глебова, 2006). М. К. Ширинова подчеркивает, что в странах Центральной Азии формируются единые цифровые БД, в которых содержится информация о количестве гостей в природных парках и на горных маршрутах (Ширинова, 2025). Самым эффективным инструментом для создания БД в современном мире являются ГИС (Мышлявцева, 2019; Токарчук, 2022; Харламова, 2024; Каширина, 2023; Токарчук, 2024; Трифонов, 2002 и др.), поскольку БД с пространственной привязкой дает ДМО возможность увидеть целостную картину ресурсов дестинации, выявлять недостаток или избыток ресурсов в конкретных локациях. Как отмечают исследователи, создание такой БД в ГИС позволяет принимать более взвешенные решения пространственного развития туризма (Свиридова, 2022; Мядзелец, 2022). В настоящее время полную инвентаризацию туристских объектов с помощью ГИС провели в Пермском крае (Мышлявцева, 2019), г. Севастополе (Каширина, 2023) и др.

До 2021 года ДМО опирались на классические метрики, такие как количество прибытий, загрузка отелей, данные опросов. Эта информация позволяла только зафиксировать результаты поездки, но не позволяла раскрыть её процесс. Цифровизации туристской отрасли привела к трансформации деятельности ДМО – переход от использования устаревшей стати-

стики к работе с прогнозной аналитикой в реальном времени, что позволяет раскрыть процесс путешествия, благодаря применению пространственного анализа и больших данных (Big Data). М.М.К. Ширинова подчеркивает, что использование последних приводит к повышению точности прогнозирования туристических потоков, что в свою очередь способствует сокращению потребности в обновлении инфраструктуры и позволяет увеличить выручку в «низкий» сезон на 20-25%, благодаря таргетированному маркетингу в межсезонье (Ширинова, 2025). Применение пространственного анализа позволяет превратить сырые геоданные в стратегические инсайты. Это можно сделать, используя разные методы пространственного анализа, но в настоящее время наиболее технологичным инструментарием является ГИС. Поскольку последние позволяют не просто визуализировать данные на карте, а выявлять скрытые закономерности. В связи с этим ДМО по всему миру переходят от сбора данных к их глубокому анализу.

Современные ГИС-инструменты, такие как 2ГИС, Zartico и другие, путем построения тепловых карт позволяют ДМО увидеть плотность туристических потоков в привязке ко времени и определить, где нагрузка на инфраструктуру и природу становится критической. Это позволяет точно выявить территории с назревающей проблемой овертуризма и перераспределить туристические потоки (Šoltésová, 2025; Nizamani, 2024).

Современные ГИС путем анализа данных GPS-трекеров, геометок из социальных сетей и мобильных приложений позволяют построить точные модели поведения туристов (Пономарьков, 2024; Бахтеев, 2023; Симаков, 2022). М. Шолтесова с соавторами провели анализ данных из Google Places API (отзывы, рейтинги) и определили зоны притяжения в городе Гельница, сколько времени туристы уделяли каждой локации, и как строили свой маршрут по городу (Šoltésová et. Al., 2025). В исследовании Дж. Сун соавторами пока-

зано, как для горы Хуаншань в Китае с помощью ГИС-анализа (детектора горячих точек DF-HD и Space-Time Cube) можно определить иерархию зон интереса посетителей и разработать меры по перераспределению потока туристов (Sun et. Al., 2025). Ю. Ли, Ю. Со, С. Парк и Н. Чанг пошли дальше и в своем исследовании применили концепцию пространственных сигнатур (spatial signatures). Они на основе анализа миллионов перемещений декомпозировали дестинацию на функциональные зоны, т.е. определили, почему эти зоны стали точками притяжения (Lee, 2025).

Таким образом, ГИС позволяет ДМО оптимизировать управление туристическими потоками и выявлять, какие виды деятельности доминируют, в каком районе и какова сезонность их посещения, где находятся территории, испытывающие высокие нагрузки, обусловленные природными особенностями территории или комфортом туристов, а где появляются инфраструктурные ограничения, сдерживающие туристический поток (Глаголев, 2025; Васильева, 2025; Ширинова, 2025; Пономарьков, 2024; Гдалин, 2024 и др.).

Современный пространственный анализ выходит за рамки простого отслеживания перемещений. Интеграция ГИС с другими источниками данных открывает новые горизонты. Исследователи успешно комбинируют пространственную кластеризацию (например, алгоритм DBSCAN) с анализом тональности (sentiment analysis) тысяч онлайн-отзывов. Это позволяет ДМО не только видеть, где туристы бывают, но и понимать, что они чувствуют в этих местах. Выявление повторяющихся негативных тем (проблемы с парковкой, чистотой, ценниками) в привязке к конкретным точкам на карте превращает неструктурированные жалобы в четкий план действий по улучшению территории. Данные о транзакциях, наложенные на карту, показывают реальную экономическую активность. Например, обнаружение того, что значительная доля трат приходится на заправочные станции, может полностью

изменить медиастратегию DMO, сместив акцент на рекламу в этих точках.

Получая и анализируя такие данные, DMO могут эффективнее распределять маркетинговые бюджеты, привлекая туристов в менее известные, но не менее привлекательные локации, участвовать в планировании и создании новых туристических объектов. Зная туристический потенциал региона, участки с недостаточно развитой инфраструктурой DMO, используя ГИС-технологии и многофакторный анализ, имеют возможность определить с учетом логистики, экологии и ландшафта участки, идеально подходящие для размещения гостиницы, горнолыжной трассы, парковой зоны и других объектов (Мышлявцева, 2019; Даулетханова, 2025).

ГИС-технологии будут необходимы DMO при проведении зонирования территорий с особыми условиями использования, поскольку позволяет обозначить границы ООПТ, водоохранных зон и других территорий с особым режимом, в границах которых запрещено или ограничено строительство или какая-либо человеческая деятельность. В Севастополе ГИС помогла выделить «особо ценные земли», чтобы новая туристическая активность их не затронула (Каширина, 2023), а для городов Усть-Каменогорск, Гельница обеспечила экологическое планирование (Šoltésová, 2025; Даулетханова, 2025).

Устойчивое развитие туризма требует от DMO постоянного наблюдения за состоянием дестинации. В этом вопросе ГИС-технологии также приходят на помощь, поскольку позволяют вести многолетний мониторинг, показывая пространственную динамику изменения посещаемости, развития туристско-рекреационных систем, деградацию природных зон на туристических тропах и др. (Антипов, 2016; Белозеров, 2016; Приходченко, 2016). Серия карт, полученных с разновременных геоданных, позволит DMO оценить эффективность принятых мер в зависимости от факторов внешнего воздействия.

Инструменты ГИС позволяют DMO осуществлять стратегическое планирование:

- моделирование развития туристско-рекреационных кластеров (Ксенофонтова, 2023; Оборин, 2018);
- зонирование территорий с учетом инвестиционной привлекательности и экологической емкости;
- сценарное планирование на основе изменения туристского спроса.

В настоящее время DMO могут использовать единую геоинформационную платформу для принятия решений, в которой объединены данные из облачных хранилищ, предоставленные в удобном для пользователя интерфейсе. Такой платформой является приложение TourismScapes, разработанное национальной туристической организацией Канады Destination Canada. Оно позволяет заинтересованным сторонам исследовать сообщества по множеству параметров: сезонность, занятость, состав бизнеса, наличие объектов культуры и инфраструктуры.

Таким образом, в настоящее время ГИС трансформируют работу DMO в таких направлениях, как:

- инвентаризация и аудит туристского пространства;
- анализ туристских потоков и поведенческих паттернов;
- оптимизация управления потоками и борьба с овертуризмом;
- интеграция разнородных данных: отзывы, транзакции и география.

Заключение (Conclusions). Таким образом, в последние десятилетия из-за цифровизации туристской отрасли, формирования концепции устойчивого развития, а именно выделения социальной, экономической, политической и экологической устойчивостей, поиска баланса между интересами гостей и местных жителей, в деятельности DMO произошла трансформация, приведшая к необходимости расширения стейкхолдерского взаимодействия, смены ключевых показателей эффективности (KPI) и переходу от исполь-

зования устаревшей статистики к работе с прогнозной аналитикой в реальном времени. Переход от реактивного управления к проактивному проектированию туристского опыта для ДМО стал возможен, благодаря использованию ГИС-технологий, а пространственный интеллект стал базовой компетенцией эффективной ДМО, а не только опцией «для географов».

Инструменты пространственного анализа позволяют ДМО:

- понимать реальную динамику перемещения и поведения гостей;
- управлять потоками, снижая нагрузку на чувствительные зоны и местных жителей;
- проектировать новые маршруты и продукты, опираясь на выявленные паттерны спроса;
- обосновывать инвестиционные и инфраструктурные решения объективными данными.

В эпоху, когда «битва» за туриста выигрывается через качество впечатления и заботу о территории, ДМО, вооруженные ГИС, получают не просто карту, а полноценный «штурвал» для управления дестинацией в турбулентном мире растущего турпотока.

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

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

Список литературы

Антипов С. О. Геоинформационный мониторинг туристских дестинаций // материалы Международной конференции «ИнтерКарто/ИнтерГИС». 2016. Т. 2. №. 22. С. 132-136.

Бахтеев Д. В., Леднёв И. В. Географическое профилирование и геоинформационные системы в изучении и расследовании преступлений // Всероссийский криминологический журнал. 2023. Т. 17. №. 6. С. 577-585.

Белозеров В. С., Антипов С. О. Геоинформационный мониторинг туристических дестинаций // материалы Международной научно-практической конференции «Истори-

ко-культурное наследие и продвижение туристических дестинаций на Северном Кавказе» (Ставрополь, 28–29 сентября 2016 года). 2016. С. 86-90.

Бурняшева Л.А., Романько И.Е., Косенко О.Ю. Туризм, как драйвер развития креативной экономики // Инновации и инвестиции. 2023. № 12. С. 444-446.

Васильева В. Д., Авдиенко И. М. Цифровизация управления туристическими территориями: создание устойчивых экосистем в республике Адыгея // материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Тенденции устойчивого развития туристских территорий: комплексный подход». 2025. С. 16-20.

Гдалин А. Д. Тренды исследований мобильности населения – компонент пространственного поведения в городской среде // Региональные геосистемы. 2024. Т. 48. № 3. С. 354-367.

Глаголев С. Б., Волкова И. В., Джалмухамбетова Е. А., Цыгута А. Н. Использование ГИС технологий в экомониторинговой деятельности Богдинско-Баскунчакского заповедника // Каспийский научный журнал. 2025. № 2 (7). С. 2-16.

Глебова Н.В. ГИС для управления городами и территориями // ArcReview. 2006. № 3 (38). С. 12-14.

Гончарова Н.А. Организации по менеджменту дестинаций (DMOs) как система управления туризмом на национальном, региональном и локальном уровнях: зарубежный опыт // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2013. № 11 (59). С. 77-78.

Даулетханова Е. Р., Актымбаева А. С., Сапиева А. Ж. Развитие городского экотуризма на примере экопарка «MAZE» в городе Усть-Каменогорск // Central Asian Economic Review. 2025. №. 4. С. 162-178.

Каширина Е. С., Новиков А.А., Тикунова И.Н., Шабалина Н. В. ГИС-технологии в формировании модели развития туризма в Орлиновском муниципальном округе г. Севастополя // ИнтерКарто. ИнтерГИС. 2023. Т. 29. №. 2. С. 382-395.

Клецкова Е.В., Паламарчук Г.И., Ершов Е.Г., Оттева И.В. Внутренний туризм как драйвер роста региональной экономики в условиях новой реальности // Экономика устойчивого развития. 2024. № 2 (58). С. 125-128.

Ксенофонтова К. Н. Геомоделирование как основа оценки туристско-рекреационного потенциала территории Намского улуса // LXXVI Герценовские чтения. География: развитие науки и образования. 2023. С. 241-246.

Лаврова Т.А., Уваров С.А., Волков С.Д. Туризм как драйвер экономического развития регионов в кризисных условиях экономики // Журнал правовых и экономических исследований. 2022. № 1. С. 195-199.

Мазбаев О.Б. Использование современных информационных технологий управления в системе туризма и гостеприимства // материалы Международной конференции «Устойчивое развитие территорий: теория ГИС и практический опыт». 2008. Т. 3. С. 54-57

Мышлянцева С.Э., Рыжова М.А. Пространственный анализ развития туризма в регионе с использованием ГИС // География и туризм. 2019. № 1. С. 69-77.

Мядзелец А. В., Лужкова Н. М. Геоинформационное обеспечение и планирование познавательного экотуризма для организации рекреационной деятельности на особо охраняемых природных территориях озера Байкал // Известия Иркутского государственного университета. Серия: Науки о Земле. 2022. Т. 39. С. 81-98.

Нюренбергер Л.Б., Севрюков И.Ю., Петренко Н.Е. Конгресс-туризм как драйвер роста региональных и национальных экономик. Инновации и инвестиции. 2020. № 5. С. 323-327.

Оборин М. С., Шерешева М. Ю. Моделирование курортно-рекреационной системы малых городов и районных центров с использованием геоинформационных баз данных // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2018. Т. 13. №. 4. С. 572-588.

Пенкина Н.В., Шахова О.Ю., Никифорова А.А., Чернявская О.В. Туристско-рекреационная система: теория и практика организации. 2020. – 122 с.

Пономарьков М. Я., Панов М. А. Анализ динамики посещения туристических объектов с использованием географических информационных систем и языка программирования Python // Цифровые модели и решения. 2024. Т. 3. №. 3. С. 5-23.

Приходченко Д. В. Проведение геолого-геоинформационного мониторинга горнодобывающих объектов в рамках развития геотуризма в регионах // Тенденции и проблемы разви-

тия индустрии туризма и гостеприимства. 2016. С. 43-45.

Пудовкина О.Е., Шарохина С.В. Современные тренды формирования индустрии туризма в электронной среде как драйвер развития Российской экономики // Вестник университета. 2019. № 11. С. 89-96.

Свиридова Е. П., Гуня А. Н. Туристско-рекреационное районирование территории Республики Адыгея на геоинформационной основе // материалы Международной конференции «ИнтерКарто. ИнтерГИС». 2022. Т. 28. С. 499-509.

Симаков А. В. ГИС-технологии в землеустройстве и кадастре. 2022. – 254 с.

Сулимин В.В. Креативные индустрии как драйвер устойчивого роста сельской экономики: интеграция гастрономического туризма и агропромышленного комплекса // Вестник Воронежского института высоких технологий. 2025. № 2 (53). С. 1-5.

Таскаева С.В. Туризм как драйвер посткризисного восстановления и развития экономики // Евразийский Союз Ученых. Серия: экономические и юридические науки. 2022. № 5 (98). С. 3-5.

Токарчук С. М., Поливач К. А. Алгоритмы инвентаризации историко-культурных ценностей города с использованием геоинформационных технологий (на примере города Гродно) // Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «География, экология, туризм: новые горизонты исследований». 2024.

Токарчук С. М., Поливач К. А. Инвентаризация историко-культурных ценностей города Гродно для целей развития туризма впечатлений // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Естественные и физико-математические науки. 2022. №. 4. С. 90-102.

Трифонов К.С. Применение ГИС для учета и управления имуществом // ArcReview. 2002. № 2(21). С. 7-8.

Харламова Н., Ротанова И., Селезнева Е. Инвентаризация и систематизация объектов туристического интереса Алтайского края // Siberian Journal of Tourism and Economic. 2024. №. 18-19.

Чернова И.Ю., Старовойтов А.В., Лунева О.В. Создание историко-культурной геоинформационной системы Болгарского городища // ArcReview (ГИС: теория и практика. ArcGIS 10.1). 2012. № 3 (62). С. 12-14.

Шеболкина О. И., Мирзоян С. В. Сравнительный анализ российских и зарубежных подходов к пониманию роли ДМО в туристских дестинациях // *Современные проблемы сервиса и туризма*. 2024. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-rossiyskih-i-zarubezhnyh-podhodov-k-ponimaniyu-rol-i-dmo-v-turistskih-destinatsiyah> (дата обращения: 18.02.2026).

Ширинова М. М. К. Роль искусственного интеллекта в автоматизации управления туристическими потоками и снижение антропогенной нагрузки на природные объекты // *Raqamli iqtisodiyot*. 2025. №. 10. С. 745-758.

Beritelli, P., Laesser, Ch., Reinhold S. and Kappler A. (2013), “Das St. Galler Modell für Destinationsmanagement: Geschäftsfeldinnovation in Netzwerken”, *Institute for Systemic Management and Public Governance (IMP-HSG)*. URL: https://www.researchgate.net/publication/265019123_Das_StGaller_Modell_fur_Destinationsmanagement_Geschäftsfeldinnovation_in_Netzwerken (дата обращения: 21.01.2026).

Bramwell, B., Higham, J., Lane, B. and Miller, G. (2017), “Twenty-five years of sustainable tourism and the Journal of Sustainable Tourism: Looking back and moving forward”, *Journal of Sustainable Tourism*, 25 (1), pp.1–9.

Buhalis, D. (2000), “Marketing the Competitive Destination of the Future”, *Tourism Management*, 21, pp. 97-116.

D’Angella, F. and Go, F.M. (2008), “Tale of two cities’ collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment”, *Tourism Management*, 30, 3, pp. 429-440.

Dwyer, L. and Kim, C. (2003), “Destination competitiveness: determinants and indicators”, *Current Issues in Tourism*, 6, 5, pp. 369-414.

Franch, M and Martini, U. (2002), “Destinations and destination management in the Alps: A proposal for a classification scheme in the light of some ongoing experiences”, *Territoires et Marchés*, URL: <https://ojs.srce.hr/index.php/entrenova/article/view/14096> (дата обращения: 21.01.2026).

Lane, B. (2018), “Will sustainable tourism research be sustainable in the future? An opinion piece”, *Tourism Management Perspectives*, 25, pp. 161–164.

Lee, Y., Seo, Y., Park, S. and Chung, N. (2025) “Regional functions of tourist destination:

Application of spatial signatures”, *Tourism Management*, 111, 105226 p.

Nizamani, M.M., Zhang, Q., Muhae-Ud-Din, Q., Awais, M., Qayyum, M., Farhan, M., Jabran, M. and Wang, Y. (2024), “Application of GIS and Remote-Sensing Technology in Ecosystem Services and Biodiversity Conservation”, *Learning for Multimedia Processing Application*, URL:

https://www.researchgate.net/publication/376639511_Application_of_GIS_and_Remote-Sensing_Technology_in_Ecosystem_Services_and_Biodiversity_Conservation (дата обращения: 21.01.2026).

Quevedo, L., Herrera, R., Aldaz, S., Godoy, S. and Merino, K. (2024), “Stakeholders’ Perceptions About a Destination Management Organization (DMO): A Case Study in Chimborazo, Ecuador”, *Journal of Educational and Social Research*, T. 14, 1, pp. 234.

Roxas, F. M. Y., Rivera, J. P. R. and Gutierrez, E. L. M. (2020), “Mapping stakeholders’ roles in governing sustainable tourism destinations”, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, pp. 387–398.

Šoltésová, M., Iannaccone, B., Štrba, L. And Sidor, C. (2025), “Application of GIS Technologies in Tourism Planning and Sustainable Development: A Case Study of Gelnica”, *ISPRS Int. J. Geo-Inf.*, 14, 120 p.

Sun, J., Chen, S., Huang, Y., Rong, H. and Li, Q. (2025), “Harnessing GPS Spatiotemporal Big Data to Enhance Visitor Experience and Sustainable Management of UNESCO Heritage Sites: A Case Study of Mount Huangshan, China”, *ISPRS Int. J. Geo-Inf.*, 14, 396 p.

UN. (2015), “Sustainable Development Goals. Retrieved from”, URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> (дата обращения: 21.01.2026).

References

Antipov, S. O. (2016), “Geoinformation monitoring of tourist destinations”, *materials of the International conference “InterCarto/InterGIS”*, 2, 22, pp. 132-136. (In Russ.).

Bakhteev, D. V. and Lednyov, I. V. (2023), “Geographical profiling and geoinformation systems in the study and investigation of crimes”, *All-Russian criminological journal*, Vol. 17, 6, pp. 577-585. (In Russ.).

- Belozеров, V. S. and Antipov, S. O. (2016), "Geoinformation Monitoring of Tourist Destinations", *Materials of the International Scientific and Practical Conference "Historical and Cultural Heritage and Promotion of Tourist Destinations in the North Caucasus"* (Stavropol, September 28-29, 2016), pp. 86-90. (In Russ.).
- Beritelli, P., Laesser, Ch., Reinhold S. and Kappler A. (2013), "Das St.Galler Modell für Destinationsmanagement: Geschäftsfeldinnovation in Netzwerken", *Institute for Systemic Management and Public Governance (IMP-HSG)*, [Online] available at: https://www.researchgate.net/publication/265019123_Das_StGaller_Modell_fur_Destinationsmanagement_Geschäftsfeldinnovation_in_Netzwerken (Accessed 08.05.2025).
- Bramwell, B., Higham, J., Lane, B. and Miller, G. (2017), "Twenty-five years of sustainable tourism and the Journal of Sustainable Tourism: Looking back and moving forward", *Journal of Sustainable Tourism*, 25 (1), pp. 1–9. (In Russ.).
- Buhalis, D. (2000), "Marketing the Competitive Destination of the Future", *Tourism Management*, Vol. 21, pp. 97-116. (In Russ.).
- Burnyasheva, L.A., Romanko, I.E., Kosenko and O.Yu. (2023), "Tourism as a Driver of Creative Economy Development", *Innovations and Investments*, 12, pp. 444-446.
- Chernova, I.Yu., Starovoitov, A.V. and Luneva, O.V. (2012), "Creation of the Historical and Cultural Geoinformation System of the Bolgar Settlement", *ArcReview (GIS: Theory and Practice. ArcGIS 10.1)*, 3 (62), pp.12-14. (In Russ.).
- d'Angella, F. and Go, F.M. (2008), "Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment", *Tourism Management*, 30, 3, pp. 429-440.
- Dauletkanova, E. R., Aktymbaeva, A. S. and Sapiyeva, A. Zh. (2025), "Development of urban ecotourism on the example of the MAZE ecopark in the city of Ust-Kamenogorsk", *Central Asian Economic Review*, 4, pp. 162-178. (In Russ.).
- Dwyer, L. and Kim, C. (2003), "Destination competitiveness: determinants and indicators", *Current Issues in Tourism*, 6, 5, pp. 369-414.
- Franch, M. and Martini, U. (2002), "Destinations and destination management in the Alps: A proposal for a classification scheme in the light of some ongoing experiences", *Territoires et Marchés*, [Online] available at: <https://ojs.srce.hr/index.php/entrenova/article/view/14096> (Accessed 08.05.2025).
- Gdalin, A. D. (2024), "Trends in Population Mobility Research: A Component of Spatial Behavior in the Urban Environment", *Regional Geosystems*, 48, 3, pp. 354-367. (In Russ.).
- Glagolev, S. B., Volkova, I. V., Dzhalmukhambetova, E. A. and Tsyguta, A. N. (2025), "Use of GIS technologies in the ecomonitoring activity of the Bogdinsky-Baskunchak reserve", *Caspian scientific journal*, 2 (7), pp. 2-16. (In Russ.).
- Glebova, N.V. (2006), "GIS for the management of cities and territories", *ArcReview*, 3 (38), pp. 12-14. (In Russ.).
- Goncharova, N.A. (2013), "Destination Management Organizations (DMOs) as a tourism management system at the national, regional and local levels: foreign experience", *Management of economic systems: electronic scientific journal*, 11 (59), pp. 77-78. (In Russ.).
- Kashirina, E. S. Novikov, A.A., Tikunova, I.N. and Shabalina, N. V. (2023), "GIS-technologies in the formation of a model of tourism development in the Orlinovsky municipal district of Sevastopol", *InterKarto. InterGIS*, 29, 2, pp. 382-395. (In Russ.).
- Kharlamova, N., Rotanova, I. and Selezneva, E. (2024), "Inventory and Systematization of Tourist Interest Objects in the Altai Territory", *Siberian Journal of Tourism and Economic*, pp. 18-19. (In Russ.).
- Kletschkova, E.V., Palamarchuk, G.I., Ershov, E.G. and Otteva, I.V. (2024), "Domestic Tourism as a Driver of Regional Economic Growth in the New Reality", *Economics of Sustainable Development*, 2 (58), pp. 125-128. (In Russ.).
- Ksenofontova, K. N. (2023), "Geomodeling as a Basis for Assessing the Tourist and Recreational Potential of the Namsky District Territory", *LXXVI Herzen Readings. Geography: Development of Science and Education*, pp. 241-246. (In Russ.).
- Lane, B. (2018), "Will sustainable tourism research be sustainable in the future? An opinion piece", *Tourism Management Perspectives*, 25, pp. 161–164. (In Russ.).
- Lavrova, T.A., Uvarov, S.A. and Volkov, S.D. (2022), "Tourism as a Driver of Economic Development of Regions in the Context of the Economic Crisis", *Journal of Legal and Economic Research*, 1, pp. 195-199. (In Russ.).

- Lee, Y., Seo, Y., Park, S., and Chung, N. (2025), "Regional functions of tourist destination: Application of spatial signatures", *Tourism Management*, 111, 105226 p. (In Russ.).
- Mazbaev, O.B. (2008), "The Use of Modern Information Technologies in the Management of Tourism and Hospitality", *Proceedings of the International Conference Sustainable Development of Territories: GIS Theory and Practical Experience*, 3, pp. 54–57. (In Russ.).
- Myadzelets, A.V. and Luzhkov, N.M. (2022), "Geoinformation support and planning of educational ecotourism for the organization of recreational activities in the specially protected natural areas of Lake Baikal", *Izvestiya of Irkutsk State University, Series: Earth Sciences*, 39, pp. 81-98. (In Russ.).
- Myshlyavtseva, S.E. and Ryzhova, M.A. (2019), "Spatial analysis of tourism development in the region using GIS", *Geography and Tourism*, 1, pp. 69-77. (In Russ.).
- Nizamani, M.M., Zhang, Q., Muhae-Ud-Din, Q., Awais, M., Qayyum, M., Farhan, M., Jabran, M. and Wang, Y. (2024), "Application of GIS and Remote-Sensing Technology in Ecosystem Services and Biodiversity Conservation", *Learning for Multimedia Processing Application*, [Online] available at: https://www.researchgate.net/publication/376639511_Application_of_GIS_and_Remote-Sensing_Technology_in_Ecosystem_Services_and_Biodiversity_Conservation (Accessed 08.05.2025).
- Nyurenberger, L.B., Sevryukov, I.Yu. and Petrenko, N.E. (2025), "Congress tourism as a driver of growth of regional and national economies", *Innovations and investments*, 5, pp. 323-327.
- Oborin, M. S. and Sheresheva, M. Yu. (2018), "Modeling of the Resort and Recreational System of Small Cities and District Centers Using Geoinformational Databases", *Bulletin of Perm University. Series: Economics*, 13, 4, pp. 572-588. (In Russ.).
- Penkina, N.V., Shakhova, O.Yu., Nikiforova, A.A. and Chernyavskaya, O.V. (2020), *Tourist and Recreational System: Theory and Practice of Organization*, 122 p. (In Russ.).
- Ponomarkov, M. Ya. And Panov, M. A. (2024), "Analysis of the Dynamics of Visiting Tourist Sites Using Geographic Information Systems and the Python Programming Language", *Digital Models and Solutions*, 3, 3, pp. 5-23. (In Russ.).
- Prikhodchenko, D. V. (2016), "Conducting Geological and Geoinformational Monitoring of Mining Facilities as Part of the Development of Geotourism in the Regions", *Trends and Problems in the Development of the Tourism and Hospitality Industry*, pp. 43-45. (In Russ.).
- Pudovkina, O.E. and Sharokhina, S.V. (2019), "Modern Trends in the Formation of the Tourism Industry in the Electronic Environment as a Driver for the Development of the Russian Economy", *University Bulletin*, 11, pp. 89-96. (In Russ.).
- Quevedo, L., Herrera, R., Aldaz, S., Godoy, S. and Merino, K. (2024), "Stakeholders' Perceptions About a Destination Management Organization (DMO): A Case Study in Chimborazo, Ecuador", *Journal of Educational and Social Research*, T. 14, 1, 234 p.
- Roxas, F. M. Y., Rivera, J. P. R. and Gutierrez, E. L. M. (2020), "Mapping stakeholders' roles in governing sustainable tourism destinations", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, pp. 387–398. (In Russ.).
- Shebolkina, O. I. and Mirzoyan, S. V. (2024), "Comparative Analysis of Russian and Foreign Approaches to Understanding the Role of DMOs in Tourist Destinations", *Modern Problems of Service and Tourism*, 4, [Online] available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-rossiyskih-i-zarubezhnyh-podhodov-k-ponimaniyu-rol-i-dmo-v-turistskih-destinatsiyah> (Accessed 08.05.2025).
- Shirinova, M. M. K. (2025), "The Role of Artificial Intelligence in Automating the Management of Tourist Flows and Reducing the Anthropogenic Load on Natural Objects", *Raqamli iqtisodiyot*, 10, pp. 745-758. (In Russ.).
- Simakov, A. V. (2022), *GIS Technologies in Land Management and Cadastre*, 254 p. (In Russ.).
- Šoltésová, M., Iannaccone, B., Štrba, E. And Sidor, C. (2025), "Application of GIS Technologies in Tourism Planning and Sustainable Development: A Case Study of Gelnica", *ISPRS Int. J. Geo-Inf.*, 14, 120 p. (In Russ.).
- Sulimin, V.V. (2025), "Creative Industries as a Driver of Sustainable Growth in the Rural Economy: Integration of Gastronomic Tourism and the Agro-Industrial Complex", *Bulletin of the Voronezh Institute of High Technologies*, 2 (53), pp. 1-5. (In Russ.).

Sun, J., Chen, S., Huang, Y., Rong, H. and Li, Q. (2025), "Harnessing GPS Spatiotemporal Big Data to Enhance Visitor Experience and Sustainable Management of UNESCO Heritage Sites: A Case Study of Mount Huangshan, China", *ISPRS Int. J. Geo-Inf.*, 14, 396 p. (In Russ.).

Sviridova, E. P. and Gunya, A. N. (2022), "Tourist and Recreational Zoning of the Territory of the Republic of Adygea on a Geoinformation Basis", *Proceedings of the International Conference "InterCarto. InterGIS"*, 28, pp. 499-509. (In Russ.).

Taskaeva, S.V. (2022), "Tourism as a Driver of Post-Crisis Recovery and Economic Development", *Eurasian Union of Scientists. Series: Economic and Legal Sciences*, 5 (98), pp. 3-5. (In Russ.).

Tokarchuk, S. M. and Polivach, K. A. (2024), "Algorithms for Inventorying Historical and Cultural Values of a City Using Geoinformation Technologies (Based on the Example of Grodno)", *Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation "Geography, Ecology, and Tourism: New Horizons for Research"*.

Tokarchuk, S. M. and Polivach, K. A. (2022), "Inventory of Historical and Cultural Values of the City of Grodno for the Purpose of Developing Tourism of Impressions", *Bulletin*

of Pskov State University. Series: Natural and Physical and Mathematical Sciences, 4, pp. 90-102. (In Russ.).

Trifonov, K.S. (2002), "Application of GIS for Property Accounting and Management", *ArcReview*, 2 (21), pp. 7-8. (In Russ.).

UN. (2015), "Sustainable Development Goals. Retrieved from", [Online] available at: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> (Accessed 08.05.2025).

Vasilyeva, V. D. and Avdienko, I. M. (2025), "Digitalization of Tourism Territory Management: Creating Sustainable Ecosystems in the Republic of Adygea", *Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation "Trends in Sustainable Development of Tourism Territories: A Comprehensive Approach"*, pp. 16-20. (In Russ.).

Данные об авторе

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

Information about the author

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

Оригинальная статья
Original article

УДК 338.48

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-2

Лебедев А. И.

Феномен историко-культурного и природного заповедника в России: правовая уникальность и миссия сохранения живой культуры

Уфимский государственный нефтяной технический университет,
ул. Космонавтов, 1, Уфа 450062, Россия
e-mail: aleks@lebedew.ru
ORCID: 0000-0003-1526-8133

*Статья поступила 4 декабря 2025 г.; принята 26.01.2026 г.;
опубликована 30 марта 2026 г.*

Аннотация. Статья посвящена комплексному исследованию феномена историко-культурного заповедника (ИКЗ) как уникального института охраны наследия в России. На основе анализа Федерального закона №73-ФЗ раскрывается принципиальное отличие правового статуса ИКЗ, определяемого как особый режим территории, от статуса музея-заповедника, являющегося учреждением культуры. Центральным кейсом исследования выступает единственный в стране ИКЗ «Межелик» (Республика Алтай). Актуальность темы обусловлена растущим интересом к сохранению целостных историко-культурных и природных территорий, особенно в контексте устойчивого развития туризма. Доказывается, что правовая модель ИКЗ, в отличие от музеев-заповедников, ориентированных на материальные объекты, обладает особым потенциалом для сохранения целостных культурных ландшафтов и аутентичного нематериального наследия в его живой традиции. С помощью методов системного анализа, сравнительного правоведения и case-study выявляются ключевые проблемы и перспективы развития таких территорий. Результаты демонстрируют, что ИКЗ являются востребованной формой и могут сыграть существенную роль в сохранении и рациональном использовании наследия, выступая инструментом устойчивого развития туризма. Делается вывод о перспективности данной модели для сохранения сакральных территорий России.

Ключевые слова: историко-культурный заповедник; музей-заповедник; культурный ландшафт; нематериальное наследие; охрана наследия; ИКЗ «Межелик»; правовой режим территории

Для цитирования: Лебедев А. И. Феномен историко-культурного и природного заповедника в России: правовая уникальность и миссия сохранения живой культуры // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 1. С. 16-28. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-2

UDC 338.48

Aleksandr I. Lebedev

**The Phenomenon of the Historical and Cultural Preserve
in Russia: Legal Uniqueness and the Mission
of Preserving Living Culture**

Ufa State Petroleum Technological University,
1 Kosmonavtov St., Ufa 450062, Russia
e-mail: aleks@lebedew.ru
ORCID: 0000-0003-1526-8133

Abstract. The article presents a comprehensive study of the historical and cultural preserve (HCP) as a unique heritage conservation institution in the Russian Federation. Based on an analysis of Federal Law No. 73-FZ, it reveals the fundamental difference between the legal status of an HCP, defined as a special territorial regime, and the status of a museum-preserve, which is a cultural institution. The empirical basis of the research is the case study of the Mezhelik Historical and Cultural Preserve, Republic of Altai, the only HCP of its kind in Russia. The relevance of the work is determined by the need to preserve integral historical, cultural, and natural territories in the context of sustainable tourism development. The author argues that the legal model of an HCP possesses special potential for the protection of cultural landscapes and authentic intangible heritage in its living tradition, unlike museum-preserves, which are primarily focused on tangible objects. The research employs methods of systems analysis, comparative law, and case study. The results demonstrate the promise of the HCP model for the rational use of heritage and the sustainable development of tourism. It is concluded that a more active implementation of this organizational and legal form is advisable for the preservation of Russia's sacred territories.

Keywords: Historical-Cultural Preserve (HCP); Museum-Preserve; Cultural Landscape; Spiritual Heritage; Heritage Preservation; HCP "Mezhelik"; Territorial Legal Regime

For citation: Lebedev, A. I. (2026), "The Phenomenon of the Historical and Cultural Preserve in Russia: Legal Uniqueness and the Mission of Preserving Living Culture", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (1), pp. 16-28, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-2

Введение (Introduction). Среди обширного списка литературы, посвященной проблемам сохранения и рационального использования природного и историко-культурного наследия, в том числе правовому регулированию в данной сфере, очень мало работ, касающихся историко-культурных заповедников. Можно назвать лишь диссертацию «Использование историко-культурных заповедников для охраны культурных ландшафтов в Российской Федерации» (Цветнов, 2018), статьи «Ор-

ганизационно-правовые формы территориальной охраны наследия в их взаимодействии» (Кулешова, 2020) и «Историко-культурные территории: административно-правовые режимы охраны в законодательстве об объектах культурного наследия» (Макаров, 2020). Большинство авторов рассматривают в качестве инструментов для решения поставленных выше задач либо музеи-заповедники (Экологические проблемы, 2008; Мастеница, 2015; Веденин, 2018; Экспозиционная деятельность,

2021; Зотова, 2022; Горяев, 2024; Кулакова, 2025; Paardekooper, 2012.), либо ООПТ (Новиков, 2017; Кружалин, 2024; Duncan, 2009; Cullinane, 2015), либо еще менее подходящие для этих целей тематические парки в самых разных ипостасях (Нельзина и др., 2019; Яковенко, 2022; Федоров. 2024; Mitrasinovic, 2006) или геопарки (Устойчивое развитие, 2023; Mase, 2016; Martini et al., 2021).

В современную эпоху глобализации и стремительных изменений вопрос сохранения национальной и культурной идентичности выходит на первый план. Особую актуальность приобретает осмысление тех институтов, которые берут на себя роль хранителей исторической памяти и уникального культурного кода территорий.

В Российской Федерации сложившаяся система охраны наследия, как наглядно демонстрирует схематичное разделение органов власти, структурно диверсифицирована между двумя ключевыми ведомствами: Министерством природных ресурсов и экологии РФ и Министерством культуры РФ. Это разделение отражает глубокий, исторически сложившийся дуализм в восприятии объекта охраны: с одной стороны – природа как самостоятельная ценность, с другой – культура как продукт человеческой деятельности.

Ведомственная «специализация» привела к формированию ряда устоявшихся и широко распространенных институтов. Под эгидой Минприроды России существуют заповедники и национальные парки, а также природные парки (на уровне субъектов Российской Федерации), главной миссией которых является сохранение биоразнообразия и эталонных природных комплексов в их первозданной чистоте. В сфере ответственности Минкультуры России успешно функционируют сотни музеев-заповедников, чья деятельность сосредоточена на музеефикации, реставрации и презентации материальных объектов культурного наследия – от архитектурных ансамблей до археологических

памятников, и разнообразные тематические парки (археологические, исторические, этнографические и т.д.).

Однако между этими двумя мирами, в правовом поле Минкультуры, существует уникальный и до сих пор мало изученный в своей полноте институт – *историко-культурные заповедники (ИКЗ)*. Его феномен заключается в тройственной уникальности.

Во-первых, он обладает четко закрепленным, но принципиально отличным от музея-заповедника статусом в Федеральном законе № 73-ФЗ от 25.06.2002 г., определяющим его не как учреждение, а как особый режим территории.

Во-вторых, он в настоящее время представлен в стране в единственном числе – муниципальный по статусу ИКЗ «Межелик» в Республике Алтай, что подчеркивает его глубинную связь с местным сообществом.

В-третьих, и это наиболее важно, его функциональный потенциал простирается далеко за рамки сохранения материальных артефактов, охватывая целостные культурные ландшафты и аутентичное нематериальное духовное наследие.

Цель исследования (The aim of the work) – всесторонне раскрыть феномен историко-культурного заповедника, проанализировав его системное место в ведомственной структуре, уникальное правовое положение и исключительную способность служить инструментом сохранения «живой культуры» – непрерывной традиции, в которой материальное и духовное наследие существуют в неразрывном единстве с окружающей средой. На примере ИКЗ «Межелик» будет доказано, что данная форма является не просто редким правовым казусом, а перспективной моделью, предлагающей ответ на вызовы комплексного сохранения наследия в XXI веке даже в нынешних условиях (не отрицая возможности и необходимости совершенствования нормативно-правовой базы), особенно на уровне региональном и муниципальном.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). В основу исследования положена комплексная методология изучения историко-культурного заповедника как уникальной модели управления наследием в России. Исследование построено на качественном анализе случая ИКЗ «Межелик» (Республика Алтай) – единственного заповедника такого типа в стране, что позволяет изучить его практическую реализацию. Методологическая схема включает:

- системный анализ для рассмотрения ИКЗ как сложной социально-экологической системы;
- сравнительно-правовой анализ законодательства об наследии, прежде всего Федерального закона № 73-ФЗ, для разграничения правового статуса ИКЗ как «особого режима территории» и «музея-заповедника».

Исследование использует различные источники: нормативные документы, официальные данные по территории кейса и научную литературу по изучению наследия и культурным ландшафтам. Такой интегральный подход обеспечивает всестороннюю оценку потенциала модели ИКЗ.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).

Системный контекст: место ИКЗ в ведомственной структуре. В Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года подчеркивается: «...ключевыми факторами формирования духовно-нравственного фундамента страны являются вопросы защиты традиционных российских духовно-нравственных ценностей, культуры и исторической памяти, соблюдения конституционных прав граждан в сфере культуры, в том числе права на доступ к культурным ценностям, сохранения исторического и культурного наследия ...».

К приоритетным направлениям реализации Стратегия относит, в том числе: «В области сохранения культурного наследия народов Российской Федерации: развитие механизмов государственно-

частного партнерства в сфере охраны культурного наследия, в том числе при создании *историко-культурных заповедников*, управление которыми возможно на основе концессионного соглашения, а также в целях привлечения дополнительных ресурсов для сохранения и благоустройства историко-культурных территорий и развития культурно-познавательного туризма».

В том числе, и поэтому нельзя согласиться в принципе с выводами С.В. Макарова в вышеназванной статье о «мертворожденности» категории «историко-культурный заповедник». Объективно они существуют, хотя и в минимальном количестве; да, требуют совершенствования законодательного и нормативно-правового регулирования, о чем говорят и другие вышеперечисленные авторы, но «не надо с водой и ребенка выплескивать», как говорит пословица.

Другое дело, что рассматривать историко-культурные заповедники только как потенциальные объекты федерального значения тоже не совсем правильно. Учитывая, что федеральным законом «Об объектах культурного наследия...» от 25.06.2002 г. № 73-ФЗ предусмотрена возможность создания историко-культурных заповедников регионального и местного (муниципального) значения с соответствующим утверждением порядка организации, их границ и режимов содержания на уровне субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления (ст. 3 гл. 57 и ст. 4, 5 ст. 58). Эти аспекты пока не нашли своего отражения в научной литературе.

Хотя анализ нормативно-правовой базы показывает, что, основываясь на ст. 9.2 федерального закона «Об объектах культурного наследия...» большинство субъектов Российской Федерации включили в перечень своих полномочий определение порядка организации историко-культурных заповедников регионального значения на своих территориях и соответственно постановления об утверждении

Порядка организации историко-культурного заповедника приняты целым рядом субъектов Российской Федерации (Воронежская, Ивановская, Курская, Тюменская, Челябинская области, Республики Башкортостан, Крым, Саха (Якутия) и др.). На основании ст. 9.3 вышеназванного федерального закона десятки органов местного самоуправления также приняли соответствующие положения (Крым, Краснодарский край, Сахалинский край).

Но фактически единственным действующим на сегодняшний день на всей территории России является историко-культурный заповедник «Межелик» в Республике Алтай (Положение ИКЗ «Межелик»). Сравнительно недавно по необъявленной причине сменил статус много лет работавший в этом статусе историко-культурный заповедник «Аркаим» (распоряжение Правительства Челябинской области от 30.12.2022 г. № 1418-рп). Также без объяснения причин был ликвидирован в 2020 г. Историко-культурный заповедник республиканского значения «Алтай – Алтын Тюрк – Кабай» в Республике Алтай (Постановление Правительства Республики Алтай от 06.02.2020 г. № 27), проработавший с 2013 г. И пользовавшийся популярностью туристов.

В тоже время Правительством Республики Саха (Якутия) недавно принято Положение «Об утверждении порядка организации историко-культурного заповедника республиканского значения, его границ и режима содержания» от 25.12. 2024 г. № 659 и, соответственно, начата работа по разработке Концепции. Историко-культурного заповедника регионального значения в Тулагино-Кильдямском наслеге городского округа города Якутска. Конечно, этого крайне недостаточно, учитывая масштабы России, многообразие природного и историко-культурного материального и нематериального духовного наследия.

Это, в особенности, относится к культурным ландшафтам, которые по мнению Ю.А. Веденина представляют собой «объект наследия, определяемый как созданная и сохраненная нашими предшественниками система культурных и природных, материальных и нематериальных ценностей, фундаментальными свойствами которой является ее подлинность и целостность, универсальная значимость которых не только признана современным обществом, но и рассматривается им как необходимое условие для жизни будущих поколений» (Веденин, 2018: 262).

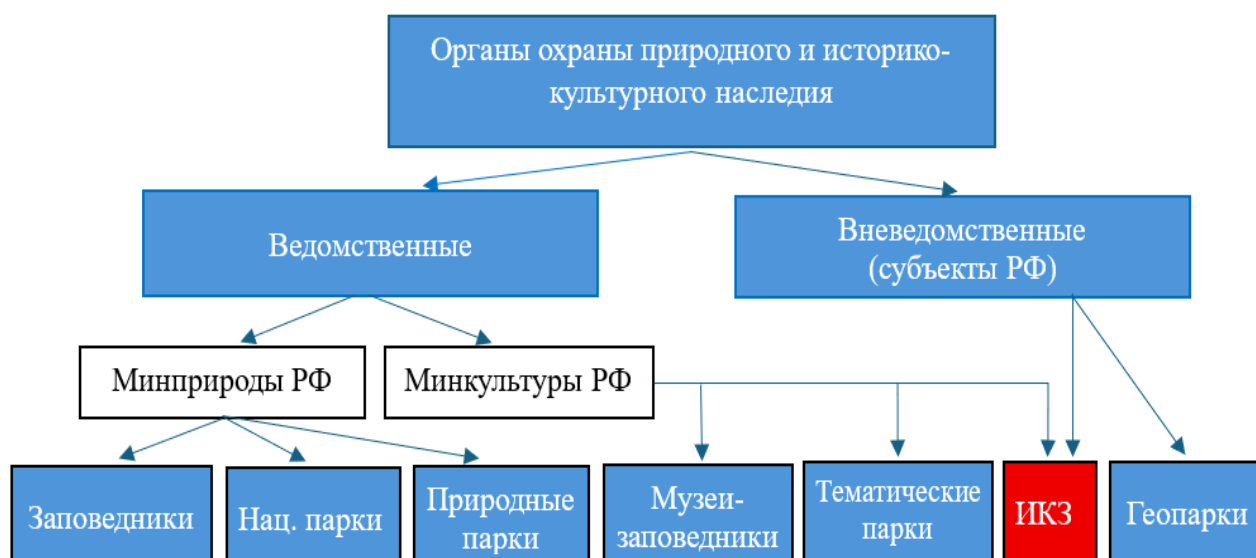


Рис. 1. Схема системы охраны историко-культурного и природного наследия
 Fig. 1. Scheme of the system for the protection of historical, cultural and natural heritage

Приведенная схема (рис. 1) четко иллюстрирует окружение ИКЗ.

В кластере Минприроды РФ:

- государственные природные заповедники (103; например, ГПЗ «Столбы», ГПЗ «Шульган-Таш», ГПЗ «Утриш», ГПЗ «Южно-Уральский» и др.);

- национальные парки (51; например, НП «Башкирия», НП «Зов тигра», НП «Кенозерский», НП «Русский Север» и др.) (ООПТ России);

- региональные природные парки (например, «Донской», «Эльтонский» и др. в Волгоградской обл.; «Аслы-куль», «Иремель», «Мурадымовское ущелье» и др. в Республике Башкортостан и т.д.) (данные автора).

Их ключевая задача – сохранение биоразнообразия и природных ландшафтов в их эталонном состоянии. Режим строгой охраны часто ограничивает хозяйственную деятельность. Национальные и природные парки служат, в том числе, для развития экологического туризма.

В последние 10 лет в Российской Федерации появилась новая категория – «геопарки» (например, «Янган-тау» и «Торатау» в Республике Башкортостан, уже вошедшие в Список глобальных геопарков ЮНЕСКО). Главной целью геопарков является сохранение геологического и негеологического наследий территории, с возможностью использования их как объектов для популяризации науки и туризма (Устойчивое развитие, 2023).

В кластере Минкультуры РФ:

- музей-заповедники (свыше 150 – по данным Государственной стратегии формирования системы достопримечательных мест, историко-культурных заповедников и музеев-заповедников в РФ, размещенной на сайте МК РФ, например, Астраханский государственный объединённый историко-

архитектурный музей-заповедник; Историко-культурный музей-заповедник «Пещера Шульган-Таш»; Государственный военно-исторический музей-заповедник «Прохоровское поле»; Этнографический музей-заповедник народов Забайкалья; Государственный Владимиро-Суздальский историко-архитектурный и художественный музей-заповедник и др.);

- разнообразные тематические парки (656 по данным Тимофеевой Л.С., например, «Сочи Парк» и «Моя Россия» (г. Сочи), «Этномир» в Калужской области, «Мастерславль» и «Остров мечты» (г. Москва), «Юркин парк» (г. Киров), «Сафари Парк» (г. Геленджик), парк «Тайган» в Крыму, «Приморский Сафари парк» в Приморском крае и многие др.) (Яковенко, 2022:742-743). В российском варианте тематический парк – это центр семейного отдыха и развлечений, посвященный определенной теме. Это может быть история, культура, кинематограф, мультипликация, спорт, природа (Тимофеева, 2023: 38-39);

- и, наконец, историко-культурные заповедники (на сегодняшний день только муниципальный историко-культурный заповедник «Межелик» в Республике Алтай) (Самушкина, 2024).

Историко-культурные заповедники в этой системе – это правовая форма, которая, с одной стороны, наследует от соседних музеев-заповедников работу с объектами культурного наследия, а с другой – от национальных парков Минприроды – подход к охране целостной территории с особым режимом. Однако его ключевое отличие от музея-заповедника, как будет показано ниже, носит принципиальный характер.

Правовой и количественный феномен: уникальность в рамках системы.

Таблица 1

Сравнительный анализ ИКЗ и музеев-заповедников

Table 1

Comparative analysis of the HCP and museum-reserves

Критерий	Историко-культурный заповедник (на примере ИКЗ «Межелик»)	Музей-заповедник
Основная суть	Режим охраны территории	Учреждение культуры
Приоритетная задача	Регулирование жизнедеятельности для сохранения духа места	Музеефикация, научная реконструкция и презентация
Главный объект	Территория и её сакральный дух в единстве памятников и природы	Территория как музейный экспонат, коллекция памятников
Нематериальное наследие	Живая традиция, существующая в естественной среде	Реконструкция и репрезентация для просвещения и туризма
Социальный контекст	Интеграция с жизнью местного сообщества, его верованиями и практиками	Создание временного сообщества туристов и волонтеров
Основной метод	Охрана и регулирование существующих процессов	Активное вмешательство, сценография и показ

Федеральный закон № 73-ФЗ от 25.06.2002 г. Закрепляет это различие на концептуальном уровне (табл. 1):

- музей-заповедник (ст. 26) – это учреждение культуры, оператор, чья миссия – музеефикация, изучение и презентация наследия;
- ограниченность фокуса музея-заповедника: деятельность музея-заповедника по закону сфокусирована на музейных предметах, коллекциях и объектах культурного наследия. Он работает с материальными артефактами и окружающим их ландшафтом, прежде всего, как с объектом презентации и изучения. Его связь с нематериальным наследием (обрядами, фольклором, ремеслами) часто носит реконструкционный и репрезентационный характер – это «показ» традиции, адаптированный для посетителя;
- историко-культурный заповедник (ст. 25.1) – это правовой режим территории, направленный на сохранение целостного комплекса.

Феномен усугубляется его количественным выражением. В то время как в

правом нижнем квадранте схемы («Минкультуры РФ») находятся сотни музеев-заповедников, в ячейке ИКЗ на сегодняшний день существует по-настоящему один работающий пример – «Межелик» в Республике Алтай, имеющий при этом муниципальный статус. Его единственность подчеркивает штучность и высокую планку этого инструмента охраны.

Историко-культурный заповедник муниципального значения «Межелик» (далее ИКЗ «Межелик») создан по распоряжению главы Кош-Агачского района в 2014 году. ИКЗ «Межелик» находится на левом берегу р. Чуя, в урочище Тете, в 3км к юго-западу от села Курай Кош-Агачского района Республики Алтай. Создание историко-культурного заповедника было обусловлено расположением на его территории объектов историко-культурного наследия, формирующих наиболее типичные культурные ландшафты межгорных долин и степей Алтая.

Среди объектов особо нужно отметить почитаемую местным населением гору Межелик; поминальный комплекс Төтө,

в составе которого находилось древнетюркское изваяние Кезер; многочисленные курганные могильники, относящиеся к периоду от эпохи энеолита до нового времени (III тыс. до н.э. – XIX в. н.э.) и др.

Главным объектом, связанным с территорией ИКЗ «Межелик», является изваяние Кезер, которое является одним из лучших образцов средневековой каменной скульптуры народов Сибири и Центральной Азии. Эта скульптура играет важную роль для самосознания теленгитов как символ их богатой древней истории. В 2018 г. Доисследована и восстановлена поминальная ограда, изготовлена и установлена точная копия каменного изваяния Кезер, построены смотровая вышка на г. Межелик, музей средневековой культуры Алтая, беседка для отдыха посетителей, торговый павильон, туалеты и установлено ограждение протяженностью 900 м.

Функциональный феномен: ИКЗ как мост между материальным и духовным.

Именно функциональный потенциал ИКЗ, вытекающий из его правовой сути, составляет главный феномен.

Музей-заповедники, являясь учреждениями культуры, закономерно фокусируются на материальном наследии. Их

связь с нематериальной традицией чаще всего – это связь музейного предмета с его реконструкцией для показа.

Историко-культурный заповедник «Межелик», как территория с особым режимом, реализует иную логику:

- охрана материального наследия в контексте: Царский курган, стелы, петроглифы охраняются не сами по себе, а как элементы единого сакрального пространства;

- охрана культурного ландшафта: природная долина рассматривается как неотъемлемый компонент наследия, сформированный и наполненный смыслом в результате многовековой человеческой деятельности;

- охрана нематериального (духовного) наследия в его среде: ключевой феномен. Правовой режим ИКЗ позволяет охранять саму живую практику почитания этой территории коренным алтайским народом – духовные традиции, сакральные обряды, мифологию коренного народа, традиционные экологические знания, неразрывно связанные с этой землей – все это не реконструируется для туриста, а сохраняется в своей живой, аутентичной среде (табл. 2).

Таблица 2

Сравнение ИКЗ и музея-заповедника с точки зрения перспектив туристского использования

Table 2

Comparison of the HCP and the Museum-Reserve in terms of tourism potential

Критерий	Историко-культурный заповедник	Музей-заповедник
Управление	Межведомственное, часто децентрализованное.	Единая дирекция, централизованное.
Фокус для туриста	Целостное восприятие ландшафта, этнографическая аутентичность, экотуризм.	Объекты показа, экскурсионные маршруты, событийные мероприятия.
Туристская инфраструктура	Может развиваться точно, силами малого бизнеса, по установленным регламентам.	Создается и контролируется централизованно.
Основной вызов	Организовать устойчивое туристское использование на большой площади без ущерба для целостности ландшафта.	Найти баланс между доступностью и сохранностью объектов.

Историко-культурный заповедник «Межелик» охраняет не «экспонат», а культурную экосистему, где дух места рождается и поддерживается непрерывной духовной традицией.

Планируемое создание историко-культурного заповедника «Земля Эллея» в Тулагино-Кильдямском наслеге городского округа города Якутска, основанного на комплексе объектов природного и историко-культурного наследия региона вкупе с глубоко почитаемым населением Якутии народным фольклором, обычаями, традициями даст возможность обкатать на практике еще один вариант историко-культурного заповедника, уже не муниципального, а регионального уровня. Это не исключает возможности и необходимости совершенствования законодательной и нормативно-правовой базы ИКЗ, более четкого определения его целей, задач и возможных организационно-правовых форм.

Заключение (Conclusions). Таким образом, обрамляя анализ представленной выше схемой, мы можем сделать вывод: феномен ИКЗ заключается в его пограничном и синтетическом характере. Находясь в ведении Минкультуры, он использует логику охраны, близкую Минприроды (режим территории), для достижения уникальной цели – сохранения живой культуры в ее тотальности.

«Межелик» – не просто единственный в своем роде объект. Это доказательство работоспособности модели, при которой наследие перестает дробиться на ведомственные «квадраты» схемы, а охраняется как целостный феномен, где камень, ландшафт, легенда и обряд являются равноправными и взаимозависимыми элементами одной системы. Развитие этой правовой формы – перспективный путь для сохранения подлинного духа места в России.

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

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

Список литературы

Федеральный закон «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации» от 25.06.2002 г. № 73-ФЗ https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37318/ (дата доступа 20.08.2025).

Аникина, М. Л., Белан, Л. Н., Закирова, И. В. (ред.) Устойчивое развитие территорий геопарков. Уфа: РИЦ УУНиТ, 2023. – 196 с.

Веденин Ю.А. География наследия. Территориальные подходы к изучению и сохранению наследия. М.: Новый Хронограф, 2018. – 472 с.

Горяев В. С. Музей-заповедник «Томская писаница»: возвращение от «культурологического музея» к «хранилищу объектов культурного наследия» // Журнал Института Наследия. 2024. № 1. С. 19-25. URL: <http://nasledie-journal.ru/ru/journals/630.html> (дата обращения 12.09.2025). DOI 10.34685/NI.2024.77.84.002.

Государственная стратегия формирования системы достопримечательных мест, историко-культурных заповедников и музеев-заповедников в РФ. URL: <https://culture.gov.ru/documents/gosudarstvennaya-strategiya-formirovaniya-sistemy-dostoprimechatelnykh-mest-istoriko-kulturnykh-zapov/> (дата обращения 22.09.2025).

Зотова Т. А. Музеи под открытым небом и музейно-парковые комплексы: генезис и подходы к классификации // Журнал Института Наследия. 2022. № 1 (28) спецвыпуск. С. 1-11.

Историко-культурный заповедник «Межелик» URL: <https://mokoshagach.ru/upload/iblock/696/696275c9f8e4aa3aac58ade44ba051c4.pdf> (дата обращения 27.09.2025).

Кружалин В. И. Опыт развития системы национальных парков и экологического туризма в Российской Федерации (1983–2023 гг.) / В.И. Кружалин, А.Д. Никанорова, А.С. Почивалова, Н.В. Шабалина // Географический вестник. 2024. № 2 (69). С. 174-189.

Кулакова Н. В. Музеи-заповедники России: историко-культурные особенности // Журнал Института Наследия. 2025. № 3. С. 55-60.

Кулешова М. Е. Организационно-правовые формы территориальной охраны наследия в их взаимодействии // Наследие и современность. 2020. №3 (2). С. 21-35.

Культурный ландшафт как объект наследия. Под ред. Ю.А. Веденина, М.Е. Кулешовой. М.: Институт Наследия; СПб.: Дмитрий Буланин, 2004. –620 с.

Макаров С. В. Историко-культурные территории: административно-правовые режимы охраны в законодательстве об объектах культурного наследия // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. 2020. № 8. С. 32-45.

Мастеница Е. Н. Культурный ландшафт как объект наследия: подходы к изучению и проблемы сохранения в музеях под открытым небом // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. 2015. № 2 (18). С. 42-51.

Нельзина О. Ю., Огороков А. В., Поляков Т. П. Тематические парки как учреждения музейного типа: проблемы и перспективы. М.: Институт Наследия, 2019. – 288 с.

Новиков В. П. Историко-культурное наследие в заповедниках и национальных парках России // Самарская Лука: проблемы региональной и глобальной экологии. 2017. Т. 26. № 3. С. 48-57.

ООПТ Минприроды РФ. URL: <https://www.mnr.gov.ru/activity/oopt/> (дата обращения 11.10.2025).

Положение об историко-культурном заповеднике муниципального значения «Межелик» URL: <https://mokoshagach.ru/upload/iblock/87c/87ca2196c103e4529d71d3f23cbe43b9.pdf> (дата обращения 20.08.2025).

Постановление Правительства Республики Алтай от 06.02.2020 г. № 27 «О признании утратившими силу некоторых постановлений Правительства Республики Алтай». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0400202002070003> (дата обращения 26.09.2025).

Постановление Правительства Республики Саха (Якутия) «Об утверждении порядка организации историко-культурного заповедника республиканского значения, его границ и режима содержания» от 25.12. 2024 г. № 659. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/1400202412280012> (дата обращения 10.09.2025).

Распоряжение Правительства Челябинской области от 30.12.2022 г. № 1418-рп. URL: <https://pravmin.gov74.ru/prav/npa/view.htm?id=11075406> (дата обращения 25.09.2025).

Самушкина Е.В. Проблемы сохранения культурного наследия. Опыт Республики Алтай, Республики Тыва, Республики Хакасия // Антропологии /Anthropologies. 2024. № 2. С. 72-87. URL: <https://doi.org/10.33876/2782-3423/2024-2/72-87> (дата обращения 27.09.2025).

Стратегия государственной культурной политики на период до 2030 года, утвержденная Распоряжением Правительства Российской Федерации от 11.09.2024 № 2501-р // Гарант.ру: информационно-правовой портал. URL: <https://base.garant.ru/410384259/> (дата обращения: 20.09.2025).

Тимофеева Л.С., Галимзянова Л.Р., Ахметова А.Р. Тематические парки как форма презентации этнокультурного наследия России // Вестник КАЗГУКИ. 2023. № 3. С. 38-44.

Федоров А. Б. Проблемы создания и эксплуатации историко-культурных тематических парков (на примере ЦЧР). Автореф. Дис. ... маг. Воронеж, 2024. – 18 с.

Цветнов В.А. Использование историко-культурных заповедников для охраны культурных ландшафтов в Российской Федерации: Дис. ... канд. архит. Наук. М., 2018. – 344 с.

Экологические проблемы развития музеев-заповедников. Материалы Десятой Всероссийской научной конференции (Москва, 15-17 ноября 2005 г.). Сборник научных трудов. М.: Институт Наследия, 2008. – 566 с.

Экспозиционная деятельность музеев в контексте реализации «Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года»: монография / Т. П. Поляков, Т. А. Зотова, Ю. В. Пустовойт, О. Ю. Нельзина, А. А. Корнеева. Российский научно-исследовательский институт культурного и при родного наследия имени Д. С. Лихачёва. М.: Институт Наследия, 2021. – 438 с.

Яковенко И. М., Страчкова Н. В. Тематические парки в системе пространственной организации туристских территорий // Тенденции пространственного развития современной России и приоритеты его регулирования = Trends in the Spatial Development of

Modern Russia and Priorities of its Regulation : материалы Международной научной конференции (XIII Ежегодная научная Ассамблея АРГО) (г. Тюмень, 12-17 сентября 2022 г.) / ответственные редакторы: А. Г. Дружинин, Д. А. Дишин; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Тюменский государственный университет, Институт наук о Земле; Ассоциация российских географов-обществоведов. Тюмень : ТюмГУ-Press, 2022. С. 741-745. URL: https://tprsR2022_741_745.pdf (дата обращения 25.09.2025).

Cullinane T., C., Huber, C. and Koontz, L. (2015), *National Park visitor spending effects: Economic contributions to local communities, states, and the Nation*. Natural Resource Report NPS/NRSS/EQD/ —2015/947. National Park Service, Fort Collins, Colorado. URL: <https://www.nps.gov/subjects/socialscience/vse.htm> (дата обращения: 01.09.2025).

Duncan, D., Burns, K. (2009), *The National Parks: America's Best Idea: An Illustrated History*, New York, Alfred A. Knopf.

Fiorgulescu, F., Alexandru, F et al. (2011), “Considerations regarding the Valuation and Valorization of Cultural Heritage”, *Theoretical and Applied Economics*, Vol. 18, 12 (565), pp. 15-32.

Mase, J. and Grassi, C. (2016), “Sustainable tourism. Geoparks role in social and economic strategies”, *Eur. Geoparks Netw. Mag*, 14, pp. 21.

Martini, G. et al. (2021), “UNESCO Global Geoparks in the «World after»: a multiple-goals roadmap proposal for future discussion”, *Episodes*, March, pp. 1–7.

Mitrasinovic, M. (2006), *Total Landscape, Theme Parks, Public Space*, Ashgate Publishing, Ltd, 296 p.

McDonnell, J., and Mackintosh, B. (2005), *The national parks: shaping the system*, Washington, D.C., U.S., Dept. of the Interior.

Paardekooper, R. (2012), *The Value of an Archaeological Open-Air Museum is in its Use. Understanding Archaeological Open-Air Museums and their visitors*, Leiden, Sidestou Press, 342 p.

Vasile, V., Razvan, S. Et al. (2015), “Innovative Valuing of the Cultural Heritage Assets. Economic Implication on Local Employability, Small Entrepreneurship Development and Social Inclusion “, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 188 (4), pp. 16-26.

References

Anikina, M.L., Belan, L.N. and Zakirova, I.V. (eds.) (2023), *Sustainable development of geopark territories*, Ufa, RIC UUNiT. (in Russ).

Cullinane, T.C., Huber, C. and Koontz, L. (2015), *2014 National Park visitor spending effects: economic contributions to local communities, states, and the Nation*, Natural Resource Report NPS/NRSS/EQD/-2015/947, National Park Service, [Online], available at: <https://www.nps.gov/subjects/socialscience/vse.htm> (Accessed 1 September 2025).

Duncan, D. and Burns, K. (2009), *The national parks: America's best idea: an illustrated history*, New York, Alfred A. Knopf.

Fedorov, A.B. (2024), *Problems of creation and operation of historical and cultural thematic parks (on the example of the Central Black Earth Region)*, Master's thesis abstract, Voronezh. (in Russ).

Fiorgulescu, F. and Alexandru, F. (2011), “Considerations regarding the valuation and valorization of cultural heritage”, *Theoretical and Applied Economics*, Vol. 18, 12 (565), pp. 15–32.

Goryaev, V.S. (2024), “Museum-reserve “Tomskaya Pisanitsa”: returning from a “cultural museum” to a «repository of cultural heritage objects»”, *Journal of the Heritage Institute*, 1, pp. 19-25, [Online], available at: <http://nasledie-journal.ru/ru/journals/630.html> (Accessed: 20 September 2025). (in Russ).

Government of the Chelyabinsk Region (2022), Order No. 1418-rp of December 30, 2022, [Online], available at: <https://pravmin.gov74.ru/prav/npa/view.htm?id=11075406> (Accessed 25 September 2025). (in Russ).

Government of the Republic of Altai (2020), Decree No. 27 of February 6, 2020 “On recognizing as invalid some decrees of the Government of the Republic of Altai”, [Online], available at: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0400202002070003> (Accessed 26 September 2025). (in Russ).

Government of the Republic of Sakha (Yakutia) (2024), Decree No. 659 of December 25, 2024 “On approval of the procedure for organizing a republican-level historical and cultural preserve, its boundaries and maintenance regime”, [Online], available at: <http://publication.pravo.gov.ru/document/1400202>

412280012 (Accessed 10 September 2025). (in Russ).

Government of the Russian Federation (2024), Strategy for the state cultural policy for the period up to 2030 (approved by the Order of the Government of the Russian Federation dated September 11, 2024 No. 2501-r), [Online], available at: <https://base.garant.ru/410384259/> (Accessed 20 September 2025). (in Russ).

Kruzhakin, V.I., Nikanorova, A.D., Pochivalova, A.S. and Shabalin, N.V. (2024), “Experience in developing the system of national parks and ecotourism in the Russian Federation (1983–2023)”, *Geografichesky Vestnik*, 2, pp. 174–189. (in Russ).

Kulakova, N.V. (2025), “Museum-reserves of Russia: historical and cultural features”, *Journal of the Heritage Institute*, 3, pp. 55-60. (in Russ).

Kuleshova, M.E. (2020), “Organizational and legal forms of territorial heritage protection and their interaction”, *Heritage and Modernity*, 3 (2), pp. 21-35. (in Russ).

Kulishova, N.V. (2015), “Cultural landscape as a heritage object: approaches to study and problems of preservation in open-air museums”, *Tomsk State University Journal of Cultural Studies and Art History*, 2 (18), pp. 42-51. (in Russ).

Makarov, S.V. (2020), “Historical and cultural territories: administrative and legal protection regimes in the legislation on cultural heritage sites”, *Bulletin of V.G. Shukhov BSTU*, 8, pp. 32-45. (in Russ).

Martini, G. et al. (2021), “UNESCO Global Geoparks in the “World after”: a multiple-goals roadmap proposal for future discussion”, *Episodes*, (March), pp. 1–7.

Mase, J. and Grassi, C. (2016), “Sustainable tourism. Geoparks role in social and economic strategies”, *European Geoparks Network Magazine*, 14, p. 21.

Mastenitsa, E.N. (2015), “Cultural landscape as a heritage object: approaches to study and problems of preservation in open-air museums”, *Tomsk State University Journal of Cultural Studies and Art History*, 2 (18), pp. 42-51. (in Russ).

McDonnell, J. and Mackintosh, B. (2005), *The national parks: shaping the system*, Washington, D.C., U.S. Dept. of the Interior.

Ministry of Culture of the Russian Federation, *State strategy for the formation of a system*

of notable places, historical and cultural reserves and museum-reserves in the Russian Federation, [Online], available at: <https://culture.gov.ru/documents/gosudarstvennaya-strategiya-formirovaniya-sistemy-dostoprimechatelnykh-mest-istoriko-kulturnykh-zapo> (Accessed 22 September 2025). (in Russ).

Ministry of Natural Resources and Environment of the Russian Federation, *Specially protected natural areas (SPNA)*, [Online], available at: <https://www.mnr.gov.ru/activity/oopt/> (Accessed 11 October 2025). (in Russ).

Mitrasinovic, M. (2006), *Total landscape, theme parks, public space*, Ashgate Publishing, Ltd.

Nelzina, O.Yu., Okorokov, A.V. and Polyakov, T.P. (2019), *Thematic parks as museum-type institutions: problems and prospects*, Moscow, Heritage Institute. (in Russ).

Novikov, V.P. (2017), “Historical and cultural heritage in reserves and national parks of Russia”, *Samarskaya Luka: Problems of Regional and Global Ecology*, 26 (3), pp. 48-57. (in Russ).

Paardekooper, R. (2012), *The value of an archaeological open-air museum is in its use. Understanding archaeological open-air museums and their visitors*, Leiden, Sidestone Press.

Polyakov, T.P., Zotova, T.A., Pustovoit, Yu.V., Nelzina, O.Yu. and Korneeva, A.A. (2021), *Exhibition activities of museums in the context of the implementation of the “Strategy for the state cultural policy for the period up to 2030”*, Moscow, Heritage Institute. (in Russ).

Samushkina, E.V. (2024), “Problems of cultural heritage preservation. Experience of the Republic of Altai, Republic of Tyva, Republic of Khakassia”, *Antropologii /Anthropologies*, 2, pp. 72-87, [Online], available at: <https://doi.org/10.33876/2782-3423/2024-2/72-87> (Accessed 27 September 2025). (in Russ).

State Duma of the Russian Federation (2002), Federal Law No. 73-FZ of June 25, 2002 “On the cultural heritage sites (historical and cultural monuments) of the peoples of the Russian Federation”, [Online], available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37318/ (Accessed 20 August 2025). (in Russ)

The Administration of the Municipal Formation “Maiminsky District”, *Historical-cultural preserve “Mezhelik”*, [Online], available at: <https://mokoshagach.ru/upload/iblock/696/696275c9f8e4aa3aac58ade44ba051c4.pdf> (Accessed 27 September 2025). (in Russ).

The Administration of the Municipal Formation “Maiminsky District”, *Regulations on the historical-cultural preserve of municipal significance “Mezhelik”*, [Online], available at: <https://mokoshagach.ru/upload/iblock/87c/87ca2196c> (Accessed 20 August 2025). 103e4529d71d3f23cbe43b9.pdf (Accessed 20 August 2025). (in Russ).

Timofeeva, L.S., Galimzyanova, L.R. and Akhmetova, A.R. (2023), “Thematic parks as a form of presentation of the ethnocultural heritage of Russia”, *Bulletin of KAZGIK*, 3, pp. 38-44. (in Russ).

Vasile, V. and Razvan, S. (2015), “Innovative valuing of the cultural heritage assets. Economic implication on local employability, small entrepreneurship development and social inclusion”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 188 (4), pp. 16-26.

Vedenin, Yu.A. (2018), *Geography of heritage. Territorial approaches to the study and preservation of heritage*, Moscow, Novy Khronograf. (in Russ).

Vedenin, Yu.A. and Kuleshova, M.E. (eds.) (2004), *Cultural landscape as a heritage object*,

Moscow, Heritage Institute; St. Petersburg, Dmitry Bulanin. (in Russ).

Yakovenko, I.M. and Strachkova, N.V. (2022), ‘Thematic parks in the system of spatial organization of tourist territories’, in Dirin, D.A. and Druzhinin, A.G. (eds.), *Trends in the spatial development of modern Russia and priorities of its regulation*, Proceedings of the International Scientific Conference (XIII Annual Scientific Assembly of ARGO), Tyumen, Tyumen State University Press, pp. 741-745, [Online], available at: https://tprsR2022_741_745.pdf (Accessed 25 September 2025). (in Russ).

Zotova, T.A. (2022), “Open-air museums and museum-park complexes: genesis and classification approaches”, *Journal of the Heritage Institute*, 1 (28), pp. 1-11. (in Russ).

Данные автора

Лебедев Александр Иванович, к.и.н., доцент кафедры туризма, гостиничного и ресторанного сервиса

Information about the author

Aleksandr I. Lebedev, PhD in History, Associate Professor, Department of Tourism, Hotel and Restaurant Service

Обзор
Review

УДК 338.48:004.9

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-3

Петренко Е. С.^{1, 2, a}
Гуреева Е. А.^{1, b}
Отчерцов М. В.^{1, c}
Климова Т. Б.^{3, 4, d}

Стратегическое управление развитием горнолыжных курортов на основе цифровых технологий: данные как новая инфраструктура

¹РЭУ им. Г.В. Плеханова,

Стремянный пер., 36, Москва 115054, Россия

²Государственный университет управления,

Рязанский проспект, 99, Москва 109542, Россия

³Белгородский государственный национальный исследовательский университет,

ул. Победы, 85, Белгород 308015, Россия

⁴НИТУ МИСИС,

Ленинский проспект, 4, стр. 1, Москва 119049, Россия

^ae-mail: petrenko.es@rea.ru

^be-mail : gureeva.ea@rea.ru

^ce-mail : motchertsov@ya.ru

^de-mail : tklimova@bsuedu.ru

^aORCID: 0000-0001-6892-2392

^bORCID: 0000-0003-1112-7616

^cORCID: 0009-0006-2268-2841

^dORCID: 0000-0003-2070-9175

*Статья поступила 16 февраля 2026 г.; принята 18 марта 2026 г.;
опубликована 30 марта 2026 г.*

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена необходимостью осмысления новых источников конкурентоспособности горнолыжных курортов (ГЛК) в условиях цифровой трансформации сферы услуг и перехода к data-driven модели управления. Цель работы – с позиций стратегического менеджмента проанализировать глобальные вызовы цифровизации ГЛК, сопоставить их с эмпирическими данными, полученными в рамках XV Международной конференции имени А. Н. Ковалева (2026 г.), и предложить авторскую концепцию оценки цифровой зрелости. Методологическую основу составил контент-анализ 18 презентаций с опытом работы отечественных ГЛК, из которых отобраны 8, содержащих количественные данные. В результате выделены шесть макротенденций: переход от автоматизации к аналитике, интеграция цифровых систем в инженерную инфраструктуру, формирование платформенной модели управления. Зафиксированы конкретные эффекты – снижение затрат на ремонт техники на 18 млн. руб. (-37%), автоматизация до 95% повторяющихся запросов клиентов, рост доли летней выручки в 2,9 раза. Предложен авторский индекс цифровой зрелости (IDZ), составивший 3,6 балла из 5, что соответствует стадии продвинутой интеграции. На основе сравнительного анализа с зарубежными исследованиями (Zhao, 2026; Steiger et al., 2020; SAM Technology Survey, 2026) выдвинута гипотеза о формировании «управленческого разрыва»

(managerial gap). Обосновано, что данный разрыв проявляется в несоответствии между точечным внедрением цифровых инструментов и отсутствием системной платформенной стратегии, что требует синтеза форсайт-методологии и методов машинного обучения. Научная новизна заключается в систематизации эмпирических данных, разработке методики оценки цифровой зрелости ГЛК и теоретическом обосновании гипотезы об «управленческом разрыве». Практическая значимость: результаты могут быть использованы менеджментом горнолыжных комплексов для обоснования инвестиций в цифровую инфраструктуру и разработки стратегий data-driven маркетинга.

Ключевые слова: стратегическое управление; менеджмент в туризме; горнолыжные комплексы; цифровая трансформация; маркетинг; данные; индекс цифровой зрелости; клиентский опыт; омниканальность; предиктивное обслуживание; data-driven management; форсайт; управленческий разрыв

Для цитирования: Петренко Е. С. Гуреева Е. А. Отчерцов М. В. Климова Т. Б. Стратегическое управление развитием горнолыжных курортов на основе цифровых технологий: данные как новая инфраструктура // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 1. С. 29-51. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-3

Elena S. Petrenko^{1, 2, a}
Elena A. Gureeva^{1, b}
Maxim V. Otchertsov^{1, c}
Tatyana B. Klimova^{3, 4, d}

Strategic management of ski resort development based on digital technologies: data as a new infrastructure

¹Plekhanov Russian University of Economics,
36 Stremyanny Ln., Moscow 115054, Russia

²State University of Management,
99 Ryazansky Ave., Moscow 109542, Russia

³Belgorod State National Research University,
85 Pobedy St., Belgorod 308015, Russia

⁴National University of Science and Technology “Moscow Institute of Steel and Alloys”,
bld. 1, 4 Leninsky Ave., Moscow 119049, Russia

^ae-mail: petrenko.es@rea.ru

^be-mail : gureeva.ea@rea.ru

^ce-mail : motchertsov@ya.ru

^de-mail : tklimova@bsuedu.ru

^aORCID: 0000-0001-6892-2392

^bORCID: 0000-0003-1112-7616

^cORCID: 0009-0006-2268-2841

^dORCID: 0000-0003-2070-9175

Abstract. The relevance of this study stems from the need to understand new sources of competitiveness for ski resorts amid the digital transformation of the service sector and the transition to a data-driven management model. The aim of this work is to analyze, from a strategic management perspective, the global challenges of ski resort digitalization, compare them with empirical data from the A.N. Kovalev XV International Conference (2026), and propose an original concept for assessing digital maturity. The methodological framework is based on a content analysis of 18 presentations sharing the operational experience of Russian ski resorts, from which 8 contain-

ing quantitative data were selected. As a result, six macro-trends were identified: the shift from automation to analytics, the integration of digital systems into engineering infrastructure, and the formation of a platform management model. Specific effects were recorded, including a reduction in equipment repair costs by 18 million rubles (–37%), automation of up to 95% of repetitive customer requests, and a 2.9-fold increase in the share of summer revenue. An original Digital Maturity Index (DMI) is proposed, which scored 3.6 out of 5, corresponding to the stage of advanced integration. Based on a comparative analysis with international research (Zhao, 2026; Steiger et al., 2020; SAM Technology Survey, 2026), a hypothesis is put forward regarding the formation of a “managerial gap.” It is substantiated that this gap manifests in the discrepancy between the targeted implementation of digital tools and the absence of a systemic platform strategy, necessitating a synthesis of foresight methodology and machine learning methods. The scientific novelty lies in the systematization of empirical data, the development of a methodology for assessing the digital maturity of ski resorts, and the theoretical substantiation of the “managerial gap” hypothesis. The practical significance is that the results can be used by resort management to justify investments in digital infrastructure and to develop data-driven marketing strategies.

Keywords: strategic management; tourism management; ski resorts; digital transformation; marketing; data; digital maturity index; customer experience; omnichannel; predictive service; data-driven management; foresight; management gap

For citation: Petrenko, E. S., Gureeva, E. A., Otchertsov, M. V., Klimova, T. B. (2026), “Strategic management of ski resort development based on digital technologies: data as a new infrastructure”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (1), pp. 29-51, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-3

Введение (Introduction). Горнолыжные курорты традиционно рассматривались как капиталоемкие инфраструктурные объекты: протяженность трасс, пропускная способность канатных дорог, объем номерного фонда и инженерная инфраструктура определяли их конкурентоспособность (Falk, 2021). Однако в последние годы наблюдается качественный сдвиг, поскольку данные и цифровые системы становятся самостоятельным инфраструктурным ресурсом, сопоставимым по значимости с материальными активами. С позиции теории стратегического менеджмента это означает трансформацию бизнес-моделей и источников создания ценности (Porter, Heppelmann, 2014).

В отличие от этапа «автоматизации», где цифровые решения носили вспомогательный характер, современные практики демонстрируют формирование сквозной цифровой архитектуры, охватывающей клиентский сервис, транзакции, безопас-

ность, инженерные системы и управление активами (Buhalis, Sinarta, 2019). Как отмечает китайский исследователь Л. Чжао (Zhao, 2026), цифровая трансформация горнолыжных комплексов представляет собой реконструкцию бизнес-процессов, сервисных моделей и отраслевой экосистемы через цифровые технологии с целью эффективного распределения ресурсов и улучшения туристического опыта.

Для российских горнолыжных комплексов, столкнувшихся с необходимостью импортозамещения программного обеспечения и оборудования, цифровая трансформация становится не только инструментом повышения эффективности, но и условием выживания в условиях растущей конкуренции (Риофрио Солнцева, 2024). Однако эмпирические исследования, количественно оценивающие эффекты цифровизации на уровне отдельных курортов, немногочисленны. Материалы XV Международной конференции имени

А. Н. Ковалева 2026 года, обобщенные в данной статье, позволяют заполнить этот пробел.

Теоретическую базу исследования составляют также работы авторов в области спортивного менеджмента и туризма. Гуреева Е.А. в своих исследованиях подчеркивает, что массовый спорт и событийные мероприятия создают общую ценность не только через спортивные результаты, но и через формирование благоприятных условий для развития территорий (Гуреева, 2024). Климова Т.Б. и ее коллеги акцентируют внимание на важности цифровых инструментов, таких как мобильные приложения и мультимедийный контент, для повышения туристской привлекательности регионов (Климова, Вишневская, Богомазова, 2014), что напрямую коррелирует с задачами цифровизации горнолыжных курортов. Петренко Е.С. разрабатывает методологию форсайт-исследований (Петренко, Шабалтина, Белик, 2019), которая может быть применена для стратегического планирования развития ГЛК.

Данное исследование выполнено на стыке стратегического менеджмента, маркетинга в туризме и теории принятия решений. Научная проблема заключается в противоречии между наличием отдельных успешных цифровых решений на российских курортах и отсутствием целостной картины их системного влияния на стратегическое управление.

Цель исследования (The aim of the work) – с позиций стратегического управления проанализировать глобальные вызовы цифровизации горнолыжных комплексов и курортов, сопоставить их с эмпирическими данными, полученными в рамках XV Международной конференции имени А. Н. Ковалева (2026 год) и предложить авторскую концепцию оценки цифровой зрелости для принятия управленческих решений.

Задачи исследования:

1. Систематизировать теоретические подходы к цифровой трансформации ГЛК в зарубежной и российской литературе;

2. На основе аналитического обзора материалов конференции выявить ключевые направления цифровизации и их количественные эффекты;

3. Разработать и апробировать методику оценки цифровой зрелости ГЛК

4. Провести сравнительный анализ российского и зарубежного опыта;

5. На основе синтеза теории и эмпирики выдвинуть и обосновать гипотезу о формировании «управленческого разрыва» и определить пути его преодоления.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Эмпирическую базу исследования составили материалы XV Международной конференции имени А. Н. Ковалева «Restart 9.0», проходившей с 19 по 22 января 2026 года на курорте «Золотая Долина» (Ленинградская область). Данное мероприятие является одним из ключевых ежегодных событий для профессионального сообщества горнолыжной индустрии России и стран СНГ, объединяя руководителей, технических специалистов и экспертов отрасли (Официальный сайт ГЛК «Золотая Долина», 2026). География участников конференции охватывает курорты от Мурманской области до Сахалина, включая такие крупные комплексы, как «Большой Вудъявр», «Игора», «Сорочаны», «Газпром Поляна», «Роза Хутор», «Архыз», «Манжерок», «Бобровый лог», «Ергаки», «Байкалгора», «Гора Белая», «Чекерил», «Аджигардак», «Шымбулак». В числе участников конференции были и авторы данной статьи (Гуреева Е.А., Отчерцов М.В.), что позволило провести включенное наблюдение и получить доступ к первичным эмпирическим данным.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Глобальные исследования цифровой трансформации горнолыжных курортов. Концептуальные основы цифровой трансформации горнолыжных комплексов получили развитие в работе Л. Чжао (Zhao, 2026), который определяет цифровую трансформацию как реконструкцию бизнес-

процессов, сервисных моделей и отраслевой экосистемы через цифровые технологии. Автор выделяет теоретическую базу: теорию умного туризма (данные как ядро оптимизации сервисной цепочки) и теорию интеграции отраслей (кросс-граничное сотрудничество ski-туризма и цифровых технологий). Концепция умного туризма подробно разработана в работе Ю. Гретцель и соавторов (Gretzel et al., 2015), где показано, как данные становятся основой для оптимизации туристского опыта и управления дестинациями. На основе натуральных обследований китайских курортов (Ябули, Сунхуа, Чунгли) Л. Чжао выявляет ключевые барьеры цифровизации: слабость инфраструктуры, недостаточную компетенцию в работе с данными, традиционную операционную инерцию и риски безопасности (Zhao, 2026). Это полностью созвучно с наблюдениями на российских горнолыжных комплексах и курортах (Риофрио Солнцева, 2024).

М.Е. Портер и Дж.Е. Хеппельман (Porter, Heppelmann, 2014) в своей концепции «умных, взаимосвязанных продуктов» показывают, как цифровизация меняет конкурентную структуру отраслей: данные становятся ключевым активом, а конкуренция смещается в сторону аналитики и сервисных моделей. Д. Бухалис и Я. Синарта (Buhalis, Sinarta, 2019) вводят понятие «реального времени» (real-time) как нового маркетингового ресурса, позволяющего персонализировать предложения на основе данных о поведении гостей. Б. Нойхофер и др. (Neuhofner et al., 2014) предлагают типологию технологически-обогащенного туристского опыта, показывая, как цифровые технологии трансформируют восприятие сервиса и создают новые формы ценности для потребителя.

Т.Х. Дэвенпорт (Davenport, 2018) акцентирует внимание на переходе от интуитивных решений к data-driven управлению, подчеркивая, что конкурентное преимущество все чаще определяется не доступом к данным, а способностью извлекать из них значимые инсайты. Вопросы управления

спросом и климатическими рисками разрабатываются в работах Р. Стайгера и его коллег (Steiger et al., 2020). Используя теорию случайной полезности и теорию справедливости, исследователи демонстрируют, что снег является наиболее важным фактором выбора направления, однако предпочтение туристов гетерогенно (Steiger et al., 2020). Снижение цен на ски-пассы и избегание переполненности могут компенсировать субоптимальные снежные условия, а динамическое ценообразование способно смягчить последствия средней снежной надежности (Steiger, Scott, 2020). При ухудшении снежных условий спрос может упасть на 60–64%, что подчеркивает критическую важность диверсификации сезонной структуры доходов (Steiger et al., 2020).

Эмпирические данные по североамериканским курортам, собранные исследовательской компанией SAM (SAM Technology Survey, 2026), показывают, что 85% респондентов отметили рост технологических бюджетов за последние три года, а 37% уже используют AI-инструменты (среди крупных курортов – 48%). Приоритетами будущих инвестиций названы интеграция и потоки данных (54%), модернизация клиентского опыта (52%), дашборды и аналитика (42%). Исследование Х. Лю и других авторов (Liu et al., 2025) на курортах Синьцзяна (n=400) показывает, что ключевыми факторами удовлетворенности являются хорошо обученные сотрудники ($\beta=0.22$, $p<0.001$) и аутентичные культурные предложения ($\beta=0.18$, $p=0.01$), что подчеркивает важность человеческого фактора даже в условиях цифровизации.

Российские исследования институциональных проблем и методов управленческого прогнозирования. В российской науке вопросы прогнозирования развития сложных систем исследуются в рамках форсайт-методологии. Е.С. Петренко и соавторы (Петренко и др., 2019) систематизируют современные инструменты предвидения будущего для принятия управленческих решений, подчеркивая, что форсайт

позволяет учитывать качественные изменения и альтернативные сценарии развития, что особенно важно в условиях высокой неопределенности внешней среды. А.Ю. Александрова и Е. В. Стельмах (Александрова, Стельмах, 2023) анализируют формирование цифровых экосистем в туризме и их влияние на развитие туристских дестинаций, выделяя этапы эволюции от отдельных цифровых сервисов к интегрированным платформам. М. Ю. Шерешева и С. М. Березка (Шерешева, Березка, 2020) исследуют сетевые формы организации бизнеса в туристской индустрии, что важно для понимания кооперации горнолыжных комплексов и возможностей создания единых цифровых пространств. А. М. Ветитнев и В. В. Коваленко (Ветитнев, Коваленко, 2022) рассматривают практические аспекты применения цифровых технологий в управлении туристскими дестинациями, включая мониторинг потоков и управление репутацией.

Применительно к горнолыжным комплексам и курортам особый интерес представляет экспертный анализ К. С. Риофрио Солнцевой (Риофрио Солнцева, 2024), участницы проектов в Приэльбрусье. Она прогнозирует, что внедрение ИИ-ассистентов позволит снизить затраты на персонал на 20%, сократить время ожидания на 35%, увеличить продажи дополнительных услуг на 10-20% и повысить удовлетворенность гостей на 15-25%.

Также она упоминает исследование ИНА, согласно которому 72% гостей ценят персонализацию, что подтверждает значимость клиентоориентированных цифровых решений.

В российской практике показателен кейс платформы «МТС Геоэффект» в Пермском крае, где на основе обезличенных больших данных анализируются потоки гостей горнолыжных комплексов, строится цифровой портрет туриста и прогнозируется турпоток. Анализ выявил, что самым популярным курортом стала «Губаха» с преобладанием мужской аудитории 35-44 лет, при этом более 16% гостей прибыли из Свердловской области, а среди иностранцев лидируют граждане Китая. Это демонстрирует практическую реализацию концепции data-driven управления, описанной И.П. Туссиадия и Дж. Песонен (Tussyadiah, Pesonen, 2016) в контексте поведенческой аналитики туристов.

В основу статьи положен аналитический обзор тенденций развития отрасли, выполненный на основе докладов участников конференции. Всего было проанализировано 18 докладов и презентаций, из которых отобраны 8, содержащих количественные показатели внедрения цифровых решений. Отбор проводился по критерию наличия измеримых результатов (финансовые показатели, время, процентные доли). Полный перечень проанализированных источников представлен в таблице 1.

Таблица 1

Перечень проанализированных презентаций

Table 1

List of analyzed presentations

Название презентации	Автор	Организация	Основная тематика
Нейро-информатор для ГЛК. ИИ который увеличивает доход и экономит ресурсы ГЛК	Александр Бениаминов	Компания «ЭнтенС Групп». Опыт внедрения на ВК «Губаха»	ИИ в клиентском сервисе
Эволюция российских ППС: обзор ключевых тенденций на 2026 год	Роман Золоторев	ISD-систематизированный российский разработчик систем автоматизации горнолыжных курортов	Платежные системы и цифровые продажи

Изменения в платежно-пропускной системе «Барс» за 2025 год: технологии, законодательство, кейсы	Денис Кабанов	ДатаКрат – федеральная группа IT-компаний	Интеграция платежных решений
Система искусственного снегообразования курорта Архыз	Сергей Решетников	Курорт Архыз	Инженерная цифровизация
Лыжный патруль. Центр «Первая помощь»	Стас Журавский	Центр «Первая помощь»	Безопасность и управление рисками
Эффект Долины: люди, смыслы и 12 месяцев движения	Ольга Бурдаева	ГЛК «Золотая долина»	Цифровизация потоков гостей, всесезонный курорт
Снижение затрат на эксплуатацию, повышение производительности и безопасности горнолыжной техники и оборудования	Дмитрий Сорокин	FeDo	Предиктивное обслуживание техники
Мы готовы стать вашей историей	Ольга Бурдаева	ГЛК «Золотая долина»	Всесезонность и маркетинг событий

Поскольку материалы презентаций не публиковались в открытых источниках, в статье используются обобщенные ссылки на доклады с указанием их названий и года представления. Такой подход соответствует практике работы с неопубликованными эмпирическими материалами отраслевых мероприятий.

Для каждой презентации извлекались количественные показатели, которые затем группировались по функциональным областям: клиентский сервис, транзакции, инженерия, безопасность, управление активами. На основе этих данных был разработан индекс цифровой зрелости (IDZ), рассчитываемый как среднее арифметическое оценок по пяти компонентам (от 1 до 5). Оценка каждого компонента производи-

лась экспертным методом на основе наличия внедренных систем и зафиксированных эффектов.

Искусственный интеллект в клиентском сервисе. Цифровизация клиентского пути в горнолыжной индустрии выходит за пределы онлайн-продаж и бронирования. Одним из наиболее показательных примеров внедрения интеллектуальных систем стал доклад А.А. Бениаминова «Нейроинформатор для ГЛК. ИИ, который увеличивает доход и экономит ресурсы ГЛК», представленный на конференции 2026 года. В нем были приведены количественные результаты работы ИИ-ассистента на реально действующем горнолыжном комплексе, которые демонстрируют эффективность таких решений (рис. 1).



Рис. 1. Ключевые показатели работы ИИ-информатора (источник: доклад А. Бениаминова «Нейро-информатор для ГЛК», XV Международная конференция имени А. Н. Ковалева, 2026)

Fig. 1. Key performance indicators of the AI assistant at a ski resort (Based on the report by A. Beniaminov “Neural Informant for Ski Resorts”, XV International Conference named after A.N. Kovalev, 2026)

Показательно, что за 10 дней января 2026 года система обработала 954 обращения, сгенерировав 2805 ответов. При этом до 95% повторяющихся вопросов закрываются автоматически, а до 80% нагрузки снимается с операторов. Среднее время ответа составляет первые 10 секунд, причем 90% обращений относятся к типовым, а 9 из 10 гостей не отличают ответ ИИ от ответа человека.

В ходе выступления также было отмечено, что при допущении обработки одного вопроса за 30 секунд суммарный эффект автоматизации эквивалентен почти 24 часам непрерывной работы (трем сменам) за анализируемый период. Это означает, что цифровая коммуникация перестает быть вспомогательной функцией и становится элементом конкурентного преимущества.

Приведенные данные свидетельствуют о том, что цифровые ассистенты становятся не просто маркетинговым инструментом, а элементом операционной устойчивости, позволяя перераспределять человеческие ресурсы на более сложные

задачи (Buhalis, Sinarta, 2019). Экономия времени сотрудников, по оценкам, может достигать 157 часов в месяц на одного оператора, что соответствует прогнозам К. С. Риофрио Солнцевой (Риофрио Солнцева, 2024) о 20% снижении затрат на персонал.

Важно отметить, что курорт «Архыз» в 2026 году планирует протестировать систему интеллектуального видеонаблюдения на склонах с распознаванием падений и автоматическим оповещением спасателей, что расширяет применение ИИ с клиентского сервиса на безопасность.

Цифровизация транзакций и монетизация. Актуальные данные были представлены в докладе «Эволюция российских ППС: обзор ключевых тенденций на 2026 год», где были продемонстрировано расширение функционала платежно-пропускных систем: интеграция с СБП, онлайн-продажи, BI-отчеты, электронные расписки, агентский режим Ф3-54, контроль «черных инструкторов». Тенденцию нарастающей цифровизации транзакций и монетизации потребительского потока от-

мечали выступающие от компании ДатаКрат-федеральная группа IT-компаний. Был приведен кейс применения инструмента VarsPay 2.0 в Шерегеше. Опыт цифровизации показал возможность оценить увеличение возврата инвестиций за первый сезон, снижение комиссии через СБП, интеграцию с внешними платформами (Яндекс Путешествия, S7, Аэрофлот) и партнерские программы банков.

Таким образом, цифровая инфраструктура расширяет каналы продаж и снижает транзакционные издержки, что соответствует концепции омниканального маркетинга (Verhoef et al., 2015) и подтверждает прогнозы исследования SAM

(SAM Technology Survey, 2026) о приоритетности интеграции и потоков данных.

Предиктивное обслуживание техники. Операционная устойчивость горнолыжного курорта напрямую влияет на качество сервиса и, как следствие, на маркетинговые результаты. Одним из ключевых докладов конференции, посвященных этой теме, стало выступление Д. Сорокина «Управление техникой», в котором были представлены результаты перехода от реактивной модели обслуживания к предиктивной. На рисунке 2 приведены сопоставимые данные за 2023 и 2024 годы, показывающие достигнутый эффект.



Рис. 2. Сравнение показателей 2023 и 2024 годов при переходе к предиктивному обслуживанию техники (по данным доклада Д. Сорокина «Управление техникой», XV Международная конференция имени А.Н. Ковалева, 2026)

Fig. 2. Comparison of 2023 and 2024 indicators during the transition to predictive equipment maintenance (based on the report by D. Sorokin “Equipment Management”, XV International Conference named after A.N. Kovalev, 2026)

Как видно из представленных данных, за год работы в новой модели количество внештатных отказов техники сократилось более чем втрое – с 26 до 8, а затраты на ремонт снизились с 49 до 31 млн рублей. Экономия составила 18 млн рублей (–37%) при незначительном увеличении парка техники (с 87 до 89 единиц). Снижение числа отказов и затрат на ре-

монт свидетельствует о переходе к предиктивной модели обслуживания, что соответствует концепции data-driven управления (Davenport, 2018) и коррелирует с данными Л. Чжао (Zhao, 2026) о необходимости создания цифровой платформы для точного принятия решений.

С маркетинговой точки зрения этот эффект имеет не менее важное значение:

сокращение простоев означает стабильность работы подъемников и склонов, уменьшение количества негативных отзывов и, как следствие, повышение доверия к бренду курорта и лояльности гостей.

Инженерная цифровизация и управляемость сезона. Система искусственного оснежения является не только технологическим, но и маркетинговым инструментом: именно она позволяет горнолыжному

комплексу гарантировать наличие снега независимо от погодных условий и тем самым управлять ожиданиями гостей. В докладе «Система искусственного снегообразования курорта Архыз», представленном на конференции, были приведены ключевые параметры действующей системы, которые наглядно демонстрируют ее масштаб и возможности (рис. 3).



**Рис. 3. Совокупные параметры систем искусственного оснежения курорта Архыз (по данным доклада «Архыз. Система искусственного снега», XV Международная конференция имени А.Н. Ковалева, 2026)
Fig. 3. Parameters of the artificial snowmaking system at the Arkhyz resort (based on the report “Arkhyz. Artificial Snow System”, XV International Conference named after A.N. Kovalev, 2026)**

Эти показатели означают управляемость природного фактора и снижение зависимости от климатической неопределенности. Запуск производства снега возможен уже при температуре от -3,5°C. Производительность мачтовых снегогенераторов составляет 13,3 м³/час, вентиляторных – до 37,8 м³/час. Общий объем трех искусственных водоемов достигает 101 856 м³, а парк оборудования включает 266 мачтовых, 60 вентиляторных и 19 мобильных снегогенераторов. Мы видим не про-

сто наличие технической инфраструктуры, а принципиальную управляемость природного фактора и снижение зависимости курорта от климатической неопределенности.

Исследования Р. Стайгер и Д. Скотт (Steiger, Scott, 2020) показывают, что искусственное оснежение является критически важной адаптацией к климатическим изменениям, однако эффективность таких систем напрямую зависит от доступа к водным ресурсам и энергоэффективности

оборудования. А. М. Ветитнев и В. В. Коваленко (Ветитнев, Коваленко, 2022) подчеркивают, что цифровой мониторинг инженерных систем становится основой для принятия эффективных управленческих решений, позволяя оптимизировать энергопотребление и запуск оборудования в зависимости от текущих и прогнозируемых погодных условий.

Цифровизация безопасности. Безопасность гостей относится к числу факторов, которые напрямую формируют репутацию курорта и уровень доверия к нему. Согласно данным презентации «Лыжный патруль» (2026), доля травматизма на российских горнолыжных курортах составляет от 0,1 до 0,3% от общего числа посетителей. В сочетании с показателями посещаемости, которые для ряда курортов достигают 220–240 тысяч гостей в год (Презентация «Золотая долина», 2026), это дает ориентировочный диапазон от 240 до 720 потенциальных инцидентов ежегодно.

Даже при относительно невысокой доле травматизма речь идет о сотнях событий, каждое из которых может оказать влияние на восприятие курорта гостями. Управление безопасностью в таком контексте перестает быть исключительно технической задачей и становится элементом формирования доверия и лояльности. Переход от пассивной регистрации инцидентов к их активному предотвращению открывает качественно новый уровень в этой сфере. Показательно, что курорт «Архыз» анонсировал планы по тестированию систем интеллектуального видеонаблюдения, способных в реальном времени распознавать падения и другие нештатные ситуации на склонах. Это позволит не только фиксировать происшествия, но и оперативно реагировать на них, сокращая время прибытия спасателей.

Использование данных для анализа рисков и прогнозирования потенциально

опасных ситуаций соответствует концепции интеллектуального управления безопасностью, описанной Л. Чжао (Zhao, 2026). В этом подходе информация перестает быть пассивным архивом и превращается в действенный инструмент снижения рисков.

Всесезонность как результат цифрового управления спросом. Одним из наиболее показательных результатов цифровой трансформации горнолыжных курортов стало изменение структуры выручки в пользу летнего сезона. В докладе «Эффект Долины», представленном на конференции 2026 года, были приведены данные, подтверждающие эту динамику (рис. 5).

Согласно представленным данным, за пять лет доля летней выручки по отношению к зимней выросла с 37% в 2020 году до 108% в 2025 году, увеличившись таким образом почти в 2,9 раза. За этим скачком стоит не просто изменение календаря работы курорта, а системная трансформация бизнес-модели: от зимнецентричной к всесезонной.

Такая диверсификация доходов имеет принципиальное значение для финансовой устойчивости. Как показывают исследования, при ухудшении снежных условий спрос на горнолыжных курортах способен падать на 60–64% (Steiger et al., 2020). В этих условиях способность генерировать выручку вне зимнего сезона становится не столько конкурентным преимуществом, сколько условием выживания.

Опыт «Эффекта Долины» подтверждает, что ключевым драйвером трансформации выступают не погодные условия, а управленческие решения, опирающиеся на цифровые инструменты. Продвижение событий, календарный маркетинг, data-driven коммуникации – все это позволяет формировать спрос там, где раньше его не существовало, и превращать курорт в круглогодичную дестинацию.

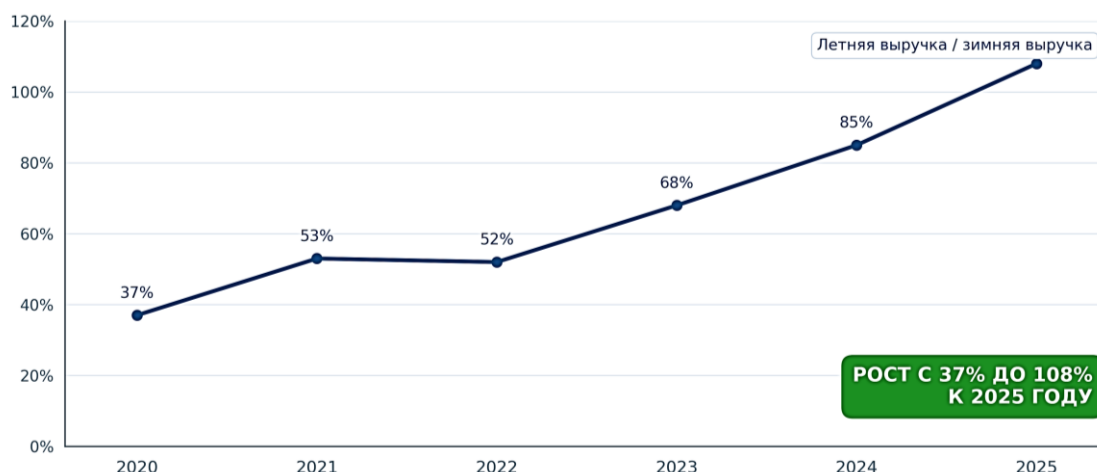


Рис. 5. Динамика отношения летней выручки к зимней выручке инфраструктуры горнолыжного курорта (2020–2025) (по данным доклада «Эффект Долины», XV Международная конференция имени А.Н. Ковалева, 2026)

Fig. 5. Dynamics of the ratio of summer revenue to winter revenue of a ski resort infrastructure (2020–2025) (based on the report “Effect of the Valley”, XV International Conference named after A.N. Kovalev, 2026)

Событийная модель и кросс-посещаемость. Цифровая трансформация горнолыжных курортов создает предпосылки не только для внутренней оптимизации, но и для формирования новых моделей взаимодействия с аудиторией. Одним из таких направлений выступает событийный маркетинг, потенциал которого был раскрыт в докладе Е. Клоковой «События как драйвер» на примере развития ГЛК «Игора» (2026). Приведенные ею данные свидетельствуют о значительном охвате, который способен генерировать событийные форматы: фестиваль GARAGE FEST привлек более 35 000 гостей, а трансляция «Битвы роботов» собрала свыше 2 млн онлайн-просмотров.

Эти цифры важны не сами по себе, а как индикатор сдвига в восприятии горнолыжного комплекса: событие перестает быть вспомогательной активностью и превращается в самостоятельный драйвер привлечения внимания, формирования имиджа и расширения аудитории. Как отмечает Е.А. Гуреева (Гуреева, 2024), событийные мероприятия создают не только

прямой экономический эффект, но и долгосрочную ценность, закрепляя за территорией определенные смыслы и ассоциации.

Одновременно с этим возникает вопрос о том, насколько эффективно горнолыжные комплексы используют потенциал межтерриториального взаимодействия. Анализ данных, представленных Г. Ботвининым показывает, что пересечение аудиторий крупных и региональных ГЛК не превышает 10%. Зафиксированные значения кросс-посещаемости (например, 4929 гостей «Игоры», посетивших Коробицыно, или 8196 гостей «Охты-парка» – Коробицыно) при всей своей конкретности остаются скорее исключением, чем закономерностью.

Такая картина позволяет предположить, что горнолыжные комплексы и курорты функционируют преимущественно как изолированные точки притяжения, а не как элементы единой туристской сети. Это наблюдение согласуется с выводами М. Ю. Шерешевой и С. М. Березка (Шерешева, Березка, 2020) о слабом развитии сетевых

взаимодействий в российской туристской индустрии. В условиях цифровой трансформации отсутствие таких связей может рассматриваться как сдерживающий фактор: данные о перемещениях гостей, их предпочтениях и поведении остаются разрозненными и не используются для формирования совместных предложений, перекрестного продвижения и построения бесшовного клиентского опыта.

Интегральный индекс цифровой зрелости (IDZ): методология и место в системе отраслевых оценок. Обобщение эмпирических данных, полученных в ходе анализа материалов конференции, потребовало разработки инструмента, позволяющего не только зафиксировать отдельные эффекты, но и оценить общий уровень цифровой трансформации горнолыжных комплексов. В качестве такого инструмента был предложен интегральный индекс цифровой зрелости (IDZ), рассчитываемый по формуле:

$$IDZ = (A + T + E + S + M) / 5,$$

где: А – автоматизация клиентского сервиса;

Т – цифровизация транзакций;

Е – цифровизация инженерии;

S – цифровизация безопасности;

М – цифровизация управления активами.

Необходимость разработки подобного индекса продиктована самой логикой исследования цифровой трансформации. Такие измерения позволяют вскрыть степень расхождения между текущим уровнем цифровизации предприятия и необходимым, что в дальнейшем открывает возможность для разработки и реализации соответствующей дорожной карты. Иными словами, индекс становится не просто статистическим показателем, а инструментом стратегического планирования.

В мировой практике накоплен значительный опыт построения аналогичных индексов для туристской отрасли. Так, в рамках европейского проекта TOURBIT

был разработан Digital Readiness Index (DRI) (TOURBIT Project, 2023), позволяющий малым и средним предприятиям туризма оценить свою готовность к цифровизации на основе 44 вопросов, охватывающих различные аспекты деятельности. Испанский индекс цифровой зрелости (DMI), разработанный SEGITTUR (2024), оценивает уровень цифровизации микро- и малых предприятий туризма по нескольким ключевым направлениям, включая управление данными, каналы продаж и использование инструментов искусственного интеллекта.

На уровне туристских дестинаций также разрабатываются специализированные измерители. В работе Карповой и соавторов (Карпова и др., 2024) предложена ранговая шкала цифровизации дестинации, основанная на количестве внедренных цифровых инструментов, а также индекс цифровизации, рассчитываемый как соотношение туристского продукта территории и затрат на внедрение цифровых решений. А. П. Солод (Солод, 2025) адаптирует индекс Smart Tourism Readiness Index (STR) для оценки готовности регионов к внедрению концепции «умного туризма», выделяя инфраструктурные, технологические, социальные и институциональные компоненты.

В корпоративном секторе также существуют отраслевые бенчмарки. Платформа Sitecore оценивает цифровую зрелость компаний туризма и гостеприимства по четырем ключевым направлениям: данные, контент, принятие решений и клиентские пути (Sitecore. Digital Experience Maturity Model, 2025). Исследование М. Тортора и соавторов (Tortora et al., 2023) на примере туристского района побережья Амальфи показывает связь между цифровой зрелостью малых предприятий и их интеллектуальным капиталом, включающим стиль управления, компетенции в принятии решений и деловые сети.

Однако большинство существующих методик носят либо универсальный характер (применимы к любым предприятиям

туризма), либо, напротив, слишком специализированы (например, ориентированы исключительно на гостиничный бизнес или туристские дестинации в целом). Горнолыжные комплексы, сочетающие в себе черты транспортной, инженерной, сервисной и спортивной инфраструктуры, требуют более тонкого инструментария.

В этом заключается особенность и новизна предложенного подхода. Индекс IDZ строится на пяти компонентах, которые были выделены эмпирически – именно они чаще всего становились предметом обсуждения в докладах конференции и именно по ним были зафиксированы количественные эффекты. Таким образом, индекс не привнесен извне, а выведен из самой отраслевой практики, что обеспечивает его валидность для данной конкретной сферы.

Еще одна особенность IDZ заключается в том, что он оценивает не просто наличие технологий, а наличие систем и зафиксированных эффектов. Это позволяет отличать «имитационную» цифровизацию (когда технологии закуплены, но не работают) от реальной, приносящей измеримые результаты. Такой подход коррелирует с концепцией data-driven управления и с выводами исследования Х. Лю и его соавторов (Liu et al., 2025) о том, что ключевым фактором удовлетворенности остаются не технологии сами по себе, а их грамотное применение в связке с человеческим капиталом.

Каждый компонент оценивается по 5-балльной шкале на основе наличия систем и количественных эффектов, зафиксированных в презентациях. Результаты оценки представлены в таблице 2.

Таблица 2

Оценка компонентов цифровой зрелости

Table 2

Assessing the components of digital maturity

Компонент	Обоснование	Оценка
AI-сервис (А)	Нейро-информатор: автоматизация 95% запросов, эффект на ФОТ	4
Транзакции (Т)	ППС, BarsPay: интеграция с банками, снижение комиссии, ROI	4
Инженерия (Е)	Архыз: мониторинг снегообразования, но без полной автоматизации	3
Безопасность (S)	Лыжный патруль: учет инцидентов, пилоты по ИИ-видео	3
Управление активами (М)	Сорокин: предиктивное обслуживание техники, снижение затрат	4
(4+4+3+3+4)/5		3,6

На наш взгляд, он фиксирует вполне определенный этап развития. В целом, оценка компонентов цифровой зрелости показывает, что отрасль уже прошла стадию разрозненных цифровых экспериментов и вступила в фазу продвинутой интеграции. Решения работают, приносят измеримый эффект, начинают складываться в систему. Но до платформенной зрелости, когда все цифровые контуры замкнуты в единую экосистему и управляются на ос-

нове искусственного интеллекта, пока далеко. Показательно, что самые низкие оценки приходятся на инженерию инфраструктуру и безопасность – области, где цена ошибки особенно высока, а автоматизация требует не только софта, но и серьезных изменений в материальной инфраструктуре.

Маркетинговые аспекты цифровой трансформации. Цифровая трансформация горнолыжных комплексов не ограни-

чивается оптимизацией внутренних процессов и инженерных систем. Не менее важные изменения происходят в маркетинге, где данные начинают играть роль не просто вспомогательного ресурса, а самостоятельного источника конкурентных преимуществ. Анализ материалов конференции позволил выделить пять направлений, в которых цифровизация дает измеримые маркетинговые результаты.

Первое из них – клиентский опыт. Внедрение AI-информатора, как показано выше, не только разгружает операторов, но и качественно меняет взаимодействие гостя с горнолыжным комплексом. Скорость ответа, персонализация, незаметность для пользователя самого факта общения с алгоритмом – все это формирует иной уровень сервиса. Показательно, что 9 из 10 гостей не отличают ответ ИИ от ответа человека. Это не просто автоматизация, а именно трансформация восприятия, о которой пишут Б. Нойхофер, Д. Бухалис и А. Ладкин (Neuhofer et al. 2014), характеризуя технологически-обогащенный опыт как ситуацию, где цифровые инструменты перестают быть посредниками и становятся частью самого впечатления.

Второе направление связано с омниканальностью. Интеграция платежно-пропускных систем с внешними цифровыми платформами (агрегаторы путешествий, авиакомпании, банки) расширяет охват аудитории и упрощает для гостя путь от первого касания до оплаты. Именно бесшовность перехода между каналами становится одним из ключевых факторов удовлетворенности в современном ритейле – и туризм здесь не исключение (Verhoef et al., 2015).

Третье направление – сегментация и персонализация. Электронные расписки, партнерские программы и инструменты лояльности позволяют накапливать данные о предпочтениях разных категорий гостей. Платформа «МТС Геоэффект», о которой шла речь в ряде выступлений, дает возможность строить детальный цифровой портрет туриста, анализируя его пере-

мещения, интересы и паттерны потребления. В этом проявляется тот же тренд, который И.П.Туссиадия и Дж. Песонен описывают как переход от массового маркетинга к гиперперсонализации на основе поведенческих данных (Tussyadiah, Pesonen, 2016).

Четвертое направление – event-маркетинг. Рост доли летней выручки в 2,9 раза, зафиксированный в докладе «Эффект Долины», иллюстрирует, что цифровые коммуникации способны не просто сопровождать событие, а формировать спрос на него, превращая разовые акции в устойчивый драйвер посещаемости. Событие, продвигаемое через цифровые каналы, перестает быть локальным и обретает способность привлекать аудиторию далеко за пределами привычного радиуса.

Пятое направление – поведенческая аналитика. BI-отчеты о потоках гостей, загрузке объектов, времени пребывания и других параметрах служат основой для принятия маркетинговых решений. Как подчеркивают А. Ю. Александрова и Е. В. Стельмах, такой подход позволяет перейти от реактивной модели (реагирования на уже случившиеся изменения) к предиктивной, когда решения принимаются на основе анализа трендов и прогнозов (Александрова, Стельмах, 2023).

В совокупности все эти направления подтверждают тезис Д. Бухалис и Ю. Синарта о том, что в современном туризме «реальное время» становится самостоятельным маркетинговым ресурсом (Buhalis, Sinarta, 2019). Данные, получаемые и обрабатываемые в режиме реального времени, позволяют не просто лучше понимать гостя, но и встраиваться в его опыт непосредственно в момент его формирования. Маркетинг перестает быть набором кампаний и становится непрерывным процессом, основанным на потоке данных.

Сравнительный анализ российского и зарубежного опыта. Сопоставление полученных эмпирических данных с зарубежными исследованиями позволяет выявить

как общие закономерности, так и российскую специфику. По данным исследований 37% североамериканских ГЛК уже используют AI-инструменты, причем крупные горнолыжные комплексы (48%) демонстрируют значительно более высокий уровень внедрения, чем малые (19%) (SAM Technology Survey, 2026). В российской выборке внедрение AI-ассистентов только начинается, но демонстрирует сопоставимые эффекты: сокращение времени ответа на 90% и автоматизацию до 95% повторяющихся запросов. Это позволяет предположить, что технологические решения сами по себе могут быть эффективно перенесены на российскую почву.

Ключевое различие наблюдается в подходах к управлению спросом. Работы Р. Стайгер (Steiger et al., 2020) подчеркивают важность динамического ценообразования и управления переполненностью как компенсаторных механизмов при субоптимальных снежных условиях. В российской практике акцент смещен в сторону диверсификации продукта (развитие летнего предложения), что дало рост доли летней выручки в 2,9 раза. Это может быть связано с более континентальным климатом и меньшей гибкостью тарифного регулирования, а также с исторически сложившейся моделью, где курорты воспринимаются как «зимние» дестинации, и переход к всесезонности требует целенаправленных усилий.

М. Ю. Шерешева и С. М. Березка отмечают, что сетевые взаимодействия между курортами в России развиты слабее, чем на Западе, что подтверждается данными о низкой кросс-посещаемости – менее 10% (Шерешева, Березка, 2020). Это также влияет на возможности кооперации в управлении спросом и создании единых цифровых платформ.

Важным направлением, пока слабо представленным в российских материалах, является интеграция культурной аутентичности в сервисную модель. Исследование курортов Синьцзяна (Liu et al., 2025) показывает, что аутентичные культурные

предложения значимо влияют на удовлетворенность ($\beta=0.18$, $p=0.01$). Для российских курортов, особенно в регионах с уникальным культурным наследием (Приэльбрусье, Алтай, Камчатка, Северный Кавказ), это может стать важным резервом роста и фактором дифференциации.

Наконец, китайский опыт (Zhao, 2026) демонстрирует более систематизированный подход к цифровой трансформации: от инфраструктуры к платформе данных, далее к интеллектуальному сервису и к экосистеме. Российская практика пока тяготеет к точечным решениям, что соответствует стадии «продвинутой интеграции» (IDZ=3,6), но еще не достижению платформенной зрелости, описанной А. Ю. Александровой и Е. В. Стельмах как следующий этап развития (Александрова, Стельмах, 2023).

Авторская гипотеза: «управленческий разрыв» и его обоснование. На основе сопоставления глобальных тенденций, теоретических подходов (Петренко, Шабалтина, Белик, 2019; Гуреева, 2024; Климова, Вишневецкая, Богомазова, 2014) и эмпирических данных конференции 2026 года, авторами выдвигается и обосновывается гипотеза о формировании «управленческого разрыва» (managerial gap) в подходах к цифровой трансформации.

Предпосылками возникновения гипотезы стали зафиксированные в ходе анализа материалов конференции противоречия: с одной стороны, представлены впечатляющие примеры внедрения отдельных цифровых решений (AI-ассистенты, предиктивное обслуживание, цифровые ППС), демонстрирующие измеримые экономические эффекты. С другой стороны, эти решения существуют изолированно, не интегрированы в единую стратегию и не используются для стратегического управления на уровне топ-менеджмента. Участие в конференции практиков, таких как Отчерцов М.В. (ГЛК «Сорочаны»), позволило зафиксировать ключевые операционные барьеры, стоящие на пути системной циф-

ровизации: высокая стоимость интеграции разрозненных систем, дефицит кадров, способных работать с данными на стратегическом уровне, и отсутствие единых стандартов.

Суть гипотезы заключается в следующем: российские горнолыжные комплексы, успешно внедряя отдельные цифровые решения (AI-ассистенты, предиктивное обслуживание, цифровые ППС), демонстрируют операционную эффективность на тактическом уровне, но при этом системно отстают в создании интегрированных платформенных экосистем и использовании аналитики для стратегического управления. Возникает разрыв между:

- наличием данных и способностью извлекать из них стратегические инсайты;
- точной автоматизацией и системной трансформацией бизнес-модели;
- операционной эффективностью и стратегической гибкостью.

Возникает предположение, что барьеры носят не столько технологический, сколько управленческий и институциональный характер. Для проверки этой гипотезы необходимо проанализировать, какие именно факторы – дефицит компетенций, фрагментарность инфраструктуры или особенности сложившейся практики принятия решений – препятствуют переходу от точечных решений к платформенной модели. Теоретическое осмысление этой проблемы позволяет выделить несколько причин:

1. Институциональные особенности: российская туристская индустрия исторически развивалась в условиях меньшей конкурентной плотности, что не стимулировало менеджмент к переходу от реактивных моделей к предиктивным (Шерешева, Березка, 2020);

2. Управленческая культура: доминирование интуитивных решений над data-driven подходом, что подтверждается отсутствием в представленных кейсах примеров использования аналитики для

стратегического планирования (ценообразование, инвестиции, развитие);

3. Технологическая фрагментарность: решения внедряются «по частям», разными подрядчиками, на разных платформах, что создает высокие барьеры для последующей интеграции;

4. Кадровый дефицит: нехватка специалистов, способных не только внедрять цифровые инструменты, но и интерпретировать их результаты на уровне стратегических решений.

Выдвинутая гипотеза имеет как теоретическое, так и практическое значение. Теоретически она позволяет объяснить наблюдаемое несоответствие между тактическими успехами цифровизации и отсутствием платформенной зрелости. Практически – задает ориентиры для менеджмента курортов, смещая акцент с точечного внедрения технологий на формирование целостной стратегии, в которой данные становятся не просто ресурсом, а основой для принятия решений на всех уровнях управления. Данная гипотеза обосновывает необходимость синтеза двух основных подходов в стратегическом планировании развития ГЛК:

- форсайт-методологии (Петренко, Шабалтина, Белик, 2019), позволяющей учитывать качественные изменения, альтернативные сценарии развития и долгосрочные тренды;

- методов машинного обучения и больших данных (Zhao, 2026; Steiger et al., 2020), обеспечивающих точность количественных оценок и возможность обработки больших массивов информации в реальном времени.

Преодоление управленческого разрыва требует, таким образом, усилий по нескольким направлениям одновременно. На уровне отдельного курорта – это переход от точечной автоматизации к системной цифровой стратегии и развитие компетенций, позволяющих работать с данными. На уровне отрасли – формирование стандартов, обеспечивающих совместимость решений разных поставщиков, и развитие

кооперации, превращающей разрозненные курорты в элементы единой туристской сети. Без этих изменений цифровая трансформация рискует остаться набором успешных, но изолированных кейсов, не меняющих общую картину.

Как показывают исследования, следующий этап развития – переход от отдельных цифровых решений к платформенной экосистеме, объединяющей данные, сервисы и управленческие процессы. Российским курортам предстоит пройти этот путь, адаптируя лучшие мировые практики к локальным условиям. Ключевыми шагами могут стать:

- создание единой стратегии цифровой трансформации на уровне топ-менеджмента;
- инвестиции не только в «железо» и софт, но и в развитие компетенций сотрудников;
- формирование отраслевых стандартов данных, позволяющих интегрировать решения разных поставщиков;
- развитие сетевых взаимодействий между курортами для создания единых цифровых пространств.

Аналитическое обобщение. Собранные и проанализированные эмпирические данные позволяют не только зафиксировать отдельные эффекты цифровизации, но и увидеть за ними более глубокие процессы, подтверждающие выдвинутую гипотезу о «управленческом разрыве». На наш взгляд, в материалах конференции прослеживаются три макротенденции, каждая из которых высвечивает разные грани этого разрыва.

Первая тенденция связана с переходом от автоматизации к аналитике. Цифровые решения, внедряемые на курортах, все чаще перестают быть просто инструментами учета и начинают генерировать данные, пригодные для прогнозирования и оптимизации. Предиктивное обслуживание техники, аналитика потоков гостей, BI-отчеты о продажах – все это примеры того, как данные из побочного продукта деятельности превращаются в самостоя-

тельный ресурс. Однако, как показывают материалы конференции, этот ресурс пока слабо задействован в стратегическом управлении. Данные собираются, но не становятся основой для принятия решений на уровне топ-менеджмента; они остаются в операционном контуре и редко поднимаются до уровня, где формируются инвестиционные и стратегические приоритеты.

Вторая тенденция – интеграция цифровых систем в инженерную инфраструктуру. Искусственное оснежение, канатные дороги, энергоснабжение – все это постепенно становится управляемым через цифровые платформы. Исследования Р. Стайгер и Д. Скотт показывают, что такая интеграция критически важна для адаптации к климатическим изменениям и повышения эффективности использования ресурсов (Steiger, Scott, 2020). Но и здесь обнаруживается тот же разрыв: техническая интеграция опережает управленческую. Системы работают, данные поступают, но решения по-прежнему принимаются на основе опыта и интуиции, а не на основе анализа этих данных.

Третья тенденция, наиболее сложная и наименее реализованная, – формирование цифровой платформенной модели. Горнолыжный комплекс начинает превращаться в экосистему, объединяющую внешние сервисы (авиабилеты, отели, банковские программы лояльности) и внутренние процессы (продажи, сервис, безопасность). Отдельные шаги в этом направлении видны в материалах конференции – интеграция платежно-пропускных систем с агрегаторами путешествий, партнерские программы с банками, попытки выстраивать бесшовный клиентский путь. Однако, судя по представленным данным, этот процесс находится в самой начальной фазе и требует не просто технических решений, а целенаправленных управленческих усилий и готовности к кооперации.

Каждая из этих тенденций по-своему подтверждает гипотезу о том, что цифровая трансформация российских горнолыж-

ных комплексов сталкивается не столько с технологическими, сколько с управленческими ограничениями. Технологии развиваются, данные накапливаются, но их использование для стратегического управления остается скорее исключением, чем правилом.

Если посмотреть на происходящее в более широкой теоретической перспективе, то можно увидеть, что М.Э. Портер и Дж.Э. Хеппельман еще десятилетие назад показали, как «умные, взаимосвязанные продукты» меняют конкурентную структуру отраслей (Porter, Nerpelmann, 2014): барьеры входа повышаются за счет необходимости инвестиций в цифровую инфраструктуру, а конкуренция смещается в сторону качества данных и аналитики. Т.Х. Давенпорт развил эту мысль, утверждая, что в новой реальности конкурентные преимущества определяются не доступом к данным, а способностью извлекать из них значимые инсайты (Davenport, 2018). Л. Чжао, исследуя цифровую трансформацию именно в горнолыжной отрасли, предложил рассматривать ее как последовательное прохождение четырех стадий: от инфраструктуры к платформе данных, затем к интеллектуальному сервису и, наконец, к экосистеме (Zhao, 2026).

Российская практика, судя по собранным нами данным, находится на переходе от стадии «платформы данных» к стадии «интеллектуального сервиса». Техническая основа для этого перехода уже создается, но управленческие механизмы, позволяющие превращать данные в решения, пока отстают. В этом, на наш взгляд, и проявляется специфика текущего момента: отрасль готова к следующему шагу, но сам этот шаг лежит не столько в технологической, сколько в управленческой плоскости.

Заключение (Conclusions). Проведенное исследование, опирающееся на материалы XV Международной конференции имени А. Н. Ковалева (2026 год), позволяет сделать ряд обобщающих выводов о состоянии и перспективах цифровой транс-

формации российских горнолыжных комплексов.

Прежде всего, анализ представленных докладов подтверждает исходную гипотезу о том, что данные постепенно превращаются в самостоятельный инфраструктурный ресурс, сопоставимый по значимости с материальными активами. Зафиксированные в выступлениях участников количественные эффекты дают этому наглядное подтверждение. Так, переход к предиктивному обслуживанию техники позволил снизить затраты на ремонт на 18 млн рублей (–37%). Внедрение ИИ-ассистента в клиентском сервисе обеспечило автоматизацию до 95% повторяющихся запросов и сократило время ответа до 10 секунд. Рост доли летней выручки в 2,9 раза демонстрирует, что цифровые инструменты способны кардинально менять структуру бизнеса, снижая его зависимость от зимнего сезона. Данные о возможном диапазоне инцидентов безопасности (от 240 до 720 в год) и об охвате событийных мероприятий (35 000 гостей офлайн и 2 млн онлайн-просмотров) показывают, что цифровизация проникает и в те сферы, которые традиционно считались прерогативой исключительно человеческого участия.

Предложенный в работе индекс цифровой зрелости ($IDZ = 3,6$) позволил перейти от суммы разрозненных фактов к интегральной оценке. Полученное значение, на наш взгляд, свидетельствует о том, что отрасль находится на стадии продвинутой интеграции цифровых решений. Это уже не первичная автоматизация и не разрозненные эксперименты, но еще и не платформенная зрелость, когда все цифровые контуры замкнуты в единую экосистему, работающую на основе данных и искусственного интеллекта.

Сопоставление российских данных с зарубежными исследованиями позволяет поместить полученные результаты в более широкий контекст. Уровень цифровизации российских горнолыжных комплексов оказался сопоставим со средними показателя-

ми, зафиксированными в североамериканском SAM Technology Survey. Совпадают и приоритеты развития: и в России, и за рубежом ключевыми направлениями называют интеграцию данных и модернизацию клиентского опыта.

Вместе с тем российская ситуация имеет свою специфику, которую нельзя игнорировать при выстраивании стратегий развития. Речь идет прежде всего о климатических рисках: по прогнозам, при ухудшении снежных условий спрос на горнолыжных курортах способен падать на 60–64% (Steiger et al. 2020). Успешный опыт «Золотой Долины», где доля летней выручки выросла в 2,9 раза, показывает, что диверсификация в сторону всесезонности становится не просто желательной, а необходимой мерой адаптации.

Проведенное исследование, разумеется, не исчерпывает всей полноты проблемы. Перспективы дальнейшей работы видятся нам в нескольких направлениях. Требуется более глубокий анализ связи между уровнем цифровой зрелости и финансовыми показателями деятельности курортов. Отдельного изучения заслуживают возможности применения больших языковых моделей и генеративного искусственного интеллекта в управлении горнолыжными комплексами. Наконец, важной практической задачей остается разработка дифференцированных дорожных карт цифровой трансформации для курортов разного масштаба, учитывающих выявленный в ходе исследования «управленческий разрыв» и необходимость его преодоления.

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

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

Литература

Александрова А. Ю., Стельмах Е. В. Цифровые экосистемы в туризме: подходы к определению и перспективы развития // Со-

временные проблемы сервиса и туризма. 2023. Т. 17. № 2. С. 7-18.

Ветитнев А. М., Коваленко В. В. Цифровые технологии в управлении туристскими дестинациями // Вестник Национальной академии туризма. 2022. № 4. С. 23-28.

Гуреева Е. А. Тенденции и новые форматы развития массового спорта в Российской Федерации // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 5. С. 2419-2432.

Карпова Г. А., Валеева Е. О., Ковалев В. А. Цифровая трансформация туристских дестинаций: подходы к оценке // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2024. № 3. С. 92-98.

Климова Т. Б., Вишневецкая Е. В., Богомазова И. В. Роль современных мобильных приложений в развитии регионального туризма // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 6. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=18631> (дата обращения: 06.02.2026).

Официальный сайт ГЛК «Золотая Долина». XV Международная конференция имени А. Н. Ковалева. 2026. URL: <https://zoldol.ru/gornoly-zhny-j-tsentr/sklony/tpost/irg8kxo581-xv-mezhdunarodnaya-konferentsiya-imeni-a> (дата обращения: 06.02.2026).

Петренко Е. С., Шабалтина Л. В., Белик Е. Б. Современные инструменты предвидения будущего для принятия управленческих решений: форсайт // Вестник университета. 2019. № 5. С. 45-52.

Риофрио Солнцева К. С. Искусственный интеллект в управлении горнолыжными курортами: ожидания и практика // Современные проблемы сервиса и туризма. 2024. Т. 18. № 3. С. 67-78.

Солод А. П. Оценка готовности туристских территорий к внедрению концепции «умный туризм» // Современные проблемы сервиса и туризма. 2025. Т. 19. № 1. С. 45-55.

Шерешева М. Ю., Березка С. М. Сетевые формы организации бизнеса в туристской индустрии // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2020. № 6. С. 113-132.

Buhalis, D. and Sinarta, Y. (2019), "Real-time co-creation and nowness service: lessons from tourism and hospitality", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 36, 5, pp. 563–582.

Davenport, T.H. (2018), *The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work*, Cambridge, MIT Press, 240 p.

Falk, M. (2021), “The impact of weather and weather forecasts on destination choices in winter tourism”, *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 35, pp. 100–115.

Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z. and Koo, C. (2015), “Smart tourism: foundations and developments”, *Electronic Markets*, 25 (3), pp. 179-188.

Liu, X., Wang, Y., Zhang, L. and Chen, H. (2025), “Factors influencing tourist satisfaction in Xinjiang ski resorts: a mixed-methods approach”, *Tourism Management Perspectives*, 44 (3), pp. 101-115.

Neuhofer, B., Buhalis, D. and Ladkin, A. A. (2014), “Typology of Technology-Enhanced Tourism Experiences”, *International Journal of Tourism Research*, 16 (4), pp. 340-350.

Porter, M.E. and Heppelmann, J.E. (2014), “How smart, connected products are transforming competition”, *Harvard Business Review*, 92 (11), pp. 64-88.

SAM Technology Survey 2026: Ski Area Management Technology Trends (2026), Ski Area Management, URL: <https://www.saminfo.com/> (дата обращения: 15.02.2026).

SEGITTUR, *Digital Maturity Index for Tourism Enterprises* (2024), Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, Madrid.

Sitecore. *Digital Experience Maturity Model for Travel and Hospitality* (2025), URL: <https://www.sitecore.com/resources/dxmm> (дата обращения: 06.03.2026).

Steiger, R. and Scott, D. (2020), “Ski tourism in a warmer world: increased vulnerability?”, *Journal of Sustainable Tourism*, 28 (9), pp. 1307-1324.

Steiger, R., Scott, D., Abegg, B., Pons, M. and Aall, C. (2020), “A critical review of climate change impacts on ski tourism”, *Current Issues in Tourism*, 23 (11), pp. 1343-1363.

Tortora, M., Colurcio, M. and Melia, M. (2023), “Digital maturity and intellectual capital in tourism SMEs”, *Journal of Intellectual Capital*, 24 (3), pp. 712-732.

TOURBIT Project. *Digital Readiness Index for Tourism SMEs*. (2023), European Commission, URL: <https://tourbit.eu/dri> (дата обращения: 06.03.2026).

Tussyadiah, I.P. and Pesonen, J. (2016), “Impacts of Peer-to-Peer Accommodation Use on Travel Patterns”, *Journal of Travel Research*, 55 (8), pp. 1022-1040.

Verhoef, P.C., Kannan, P.K. and Inman, J.J. (2015), “From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing”, *Journal of Retailing*, 91 (2), pp. 174-181.

Zhao, L. (2026), “Digital transformation of ski resorts: a pathway from infrastructure to ecosystem”, *Tourism Tribune*, 41(2), pp. 56-72.

References

Aleksandrova, A. Yu. And Stel'mah, E. V. (2023), “Digital ecosystems in tourism: approaches to definition and development prospects”, *Modern problems of service and tourism*, Т. 17, 2, pp. 7-18. (In Russ.).

Buhalis, D. and Sinarta, Y. (2019), “Real-time co-creation and nowness service: lessons from tourism and hospitality”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 36, 5, pp. 563–582.

Davenport, T.H. (2018), *The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work*, Cambridge, MIT Press, 240 p.

Vetitnev, A. M. and Kovalenko, V. V. (2022), “Digital technologies in the management of tourist destinations”, *Bulletin of the National Academy of Tourism*, 4, pp. 23-28. (In Russ.).

Falk, M. (2021), “The impact of weather and weather forecasts on destination choices in winter tourism”, *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 35, pp. 100–115.

Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z. and Koo, C. (2015), “Smart tourism: foundations and developments”, *Electronic Markets*, 25 (3), pp. 179-188.

Gureeva, E. A. (2024), “Trends and new formats of mass sports development in the Russian Federation”, *Economics, entrepreneurship and law*, Т. 14, 5, pp. 2419-2432. (In Russ.).

Karpova, G. A., Valeeva, E. O. and Kovaliev, V. A. (2024), “Digital transformation of tourist destinations: approaches to assessment”, *Izvestiya St. Petersburg State University of Economics*, 3, pp. 92-98. (In Russ.).

Klimova, T. B., Vishnevskaya, E. V. and Bogomazova, I. V. (2014), “The role of modern mobile applications in the development of regional tourism”, *Modern problems of science and education*, 6, [Online], available at: <https://science->

education.ru/ru/article/view?id=18631 (Accessed 06.02.2026). (In Russ.).

Liu, X., Wang, Y., Zhang, L. and Chen, H. (2025), "Factors influencing tourist satisfaction in Xinjiang ski resorts: a mixed-methods approach", *Tourism Management Perspectives*, 44 (3), pp. 101-115.

Petrenko, E. S., Shabaltina, L. V. and Belik, E. B. (2019), "Modern tools for anticipating the future for making managerial decisions: foresight", *Bulletin of the University*, 5, pp. 45-52. (In Russ.).

Neuhofer, B., Buhalis, D. and Ladkin, A. A. (2014), "Typology of Technology-Enhanced Tourism Experiences", *International Journal of Tourism Research*, 16 (4), pp. 340-350.

Porter, M.E. and Heppelmann, J.E. (2014), "How smart, connected products are transforming competition", *Harvard Business Review*, 92 (11), pp. 64-88.

Riofrio Solnceva, K. S. (2024), "Artificial intelligence in ski resort management: expectations and practice", *Modern problems of service and tourism*, T.18, 3, pp. 67-78. (In Russ.).

SAM Technology Survey 2026: Ski Area Management Technology Trends (2026), Ski Area Management, [Online], available at: <https://www.saminfo.com/> (Accessed 15.02.2026).

SEGITTUR, *Digital Maturity Index for Tourism Enterprises* (2024), Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, Madrid.

Sheresheva, M. Yu. And Berezka, S. M. (2020), "Network forms of business organization in the tourism industry", *Bulletin of the Moscow University, Seriya 6, Ehkonomika*, 6. Pp. 113-132. (In Russ.).

Sitecore. *Digital Experience Maturity Model for Travel and Hospitality* (2025), [Online], available at: <https://www.sitecore.com/resources/dxmm> (Accessed 06.03.2026).

Solod, A. P. (2025), "Assessment of the readiness of tourist territories to implement the concept of smart tourism", *Modern problems of service and tourism*, T.19, 1, pp. 45-55. (In Russ.).

Steiger, R. and Scott, D. (2020), "Ski tourism in a warmer world: increased vulnerability?", *Journal of Sustainable Tourism*, 28 (9), pp. 1307-1324.

Steiger, R., Scott, D., Abegg, B., Pons, M. and Aall, C. (2020), "A critical review of climate change impacts on ski tourism", *Current Issues in Tourism*, 23 (11), pp. 1343-1363.

The official website of GLK Zolotaya Dolina, Kovalev XV International Conference (2026), [Online], available at: <https://zoldol.ru/gornoly-zhny-j-tsentr/sklony/tpost/irg8kxo581-xv-mezhdunarodnaya-konferentsiya-imeni-a> (Accessed 06.02.2026). (In Russ.).

Tortora, M., Colurcio, M. and Melia, M. (2023), "Digital maturity and intellectual capital in tourism SMEs", *Journal of Intellectual Capital*, 24 (3), pp. 712-732.

TOURBIT Project. *Digital Readiness Index for Tourism SMEs*. (2023), European Commission, [Online], available at: <https://tourbit.eu/dri> (Accessed 06.03.2026).

Tussyadiah, I.P. and Pesonen, J. (2016), "Impacts of Peer-to-Peer Accommodation Use on Travel Patterns", *Journal of Travel Research*, 55 (8), pp. 1022-1040.

Verhoef, P.C., Kannan, P.K. and Inman, J.J. (2015), "From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing", *Journal of Retailing*, 91 (2), pp. 174-181.

Zhao, L. (2026), "Digital transformation of ski resorts: a pathway from infrastructure to ecosystem", *Tourism Tribune*, 41 (2), pp. 56-72.

Данные об авторах

Петренко Елена Степановна, профессор, доктор экономических наук, профессор РЭУ им. Г.В. Плеханова, профессор кафедры маркетинга услуг и бренд-менеджмента Государственного университета управления

Гуреева Елена Александровна, доцент, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой менеджмента спорта и активного досуга

Отчерцов Максим Валерьевич, научный сотрудник

Климова Татьяна Брониславовна, доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса НИУ «БелГУ», доцент кафедры иностранных языков и коммуникативных технологий, НИТУ МИСИС

Information about the authors

Elena S. Petrenko, doctor of Economic Sciences, professor of the Department of Sports Manage-

ment and Active Leisure, Plekhanov Russian University of Economics, professor of the Department of Services Marketing and Brand Management, University of Management

Elena A. Gureeva, candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Sports Management and Active Leisure

Maxim V. Otchertsov, research scientist

Tatyana B. Klimova, candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of International Tourism and Hotel Business, Belgorod State National Research University, Associate Professor Department of Modern Languages and Communication, National University of Science and Technology «MISIS»

**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 338.46

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-4

Вишневская Е.В.¹
Перегудов Д.О.²

**Цифровая персонализация как фактор формирования
потребительской лояльности в современном
гостиничном бизнесе**

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

¹*e-mail: vishnevskaya@bsuedu.ru*

²*e-mail : peregudovdanil@mail.ru*

¹ORCID: 0000-0001-7797-2500

²ORCID: 0009-0000-4908-1778

*Статья поступила 20 февраля 2026 г.; принята 18 марта 2026 г.;
опубликована 30 марта 2026 г.*

Аннотация. В статье проведен анализ понятия «потребительская лояльность» в гостиничной индустрии и рассмотрены факторы, влияющие на ее формирование. Также исследуется цифровая персонализация как ключевой фактор повышения лояльности потребителей в индустрии гостеприимства. Исследование обосновывает переход от массовых программ лояльности к предиктивной кастомизации, которая напрямую улучшает индекс удовлетворенности гостей. Проведен анализ ключевых инструментов цифровой персонализации в современном гостиничном бизнесе, а также определена степень их влияния на формирование долгосрочной потребительской лояльности в условиях цифровой трансформации отрасли. Цифровая персонализация является стратегией адаптации контента, предложений и сервиса под уникальные потребности каждого гостя на основе анализа его цифровых данных. В современной потребительской лояльности на первый план выходит омниканальность – это стратегия взаимной интеграции всех каналов коммуникации в единую систему для обеспечения бесшовного и непрерывного клиентского опыта. Проведена систематизация инструментов персонализации по уровням их воздействия на лояльность, что позволило отделить простые маркетинговые приемы от глубокой технологической интеграции. Переход от первого уровня воздействия на клиента гостиницы к третьему требует экспоненциального роста сложности IT-инфраструктуры, однако именно третий уровень обеспечивает неценовую конкурентоспособность отеля.

Ключевые слова: гостиничный бизнес; потребительская лояльность; цифровые технологии; омниканальность

Для цитирования: Вишневецкая Е.В., Перегудов Д.О. Цифровая персонализация как фактор формирования потребительской лояльности в современном гостиничном бизнесе // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 1. С. 52-64. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-4

UDC 338.46

Ekaterina V. Vishnevskaya¹
Danil O. Peredudov²

Digital Personalization as a Factor in Shaping Customer
Loyalty in the Modern Hotel Business

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

¹e-mail: vishnevskaya@bsuedu.ru

²e-mail : peregudovdanil@mail.ru

¹ORCID: 0000-0001-7797-2500

²ORCID: 0009-0000-4908-1778

Abstract. The article analyzes the concept of “consumer loyalty” in the hotel industry and considers the factors affecting its formation. Digital personalization is also being explored as a key factor in increasing consumer loyalty in the hospitality industry. The study justifies the transition from mass loyalty programs to predictive customization, which directly improves the guest satisfaction index. The analysis of key tools of digital personalization in the modern hotel business was carried out, and the degree of their influence on the formation of long-term consumer loyalty in the context of the digital transformation of the industry was determined. Digital personalization is a strategy for adapting content, offers and service to the unique needs of each guest based on the analysis of his digital data. In modern consumer reality, omnichannel comes to the fore – it is a strategy for the mutual integration of all communication channels into a single system to ensure a seamless and continuous customer experience. Personalization tools were systematized according to the levels of their impact on loyalty, which made it possible to separate simple marketing techniques from deep technological integration. The transition from the first level of impact on the client of the hotel guests to the third requires an exponential increase in the complexity of the IT infrastructure, but it is the third level that ensures the non-price competitiveness of the hotel.

Keywords: hospitality; consumer loyalty; digital; omnichannel

For citation: Vishnevskaya, E. V. Peredudov, D. O. (2026), “Digital Personalization as a Factor in Shaping Customer Loyalty in the Modern Hotel Business”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (1), pp. 52-64, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-4

Введение (Introduction). Потребительская лояльность в гостиничной индустрии – это готовность гостя неоднократно выбирать конкретный отель, доверять ему и рекомендовать другим, что является результатом положительного опыта и воспринимаемой ценности услуг (Винковская, 2017; Булганина, 2018). Гостиничной

индустрии присуща высокая конкретность, и потребительская лояльность является одним из ключевых факторов успеха, поскольку удержание существующих клиентов значительно дешевле привлечения новых.

Потребительская лояльность в сфере гостеприимства выходит за рамки просто-

го повторного бронирования и включает в себя:

- повторные посещения: гость неизменно выбирает один и тот же отель или сеть для своих будущих поездок;

- положительные рекомендации («сарафанное радио»): лояльные клиенты активно делятся положительным опытом и влияют на выбор своих друзей, семьи и коллег (например, через отзывы в интернете);

- эмоциональная привязанность: удовлетворенность, доверие и положительный личный опыт, полученный во время предыдущих визитов, формируют эмоциональную связь, которая снижает чувствительность гостя к ценовым предложениям конкурентов;

- устойчивость к конкуренции: лояльный клиент менее склонен переключаться на услуги других отелей, даже если конкуренты предлагают скидки или бонусы.

Таким образом, лояльность является результатом высокого качества обслуживания, персонализированного подхода и создания исключительного общего впечатления от пребывания, а не только наличия программы лояльности с бонусами и скидками.

Лояльность формируется под влиянием множества факторов, главными из которых являются:

- качество обслуживания и уровень комфорта: чистота номеров, качество постельного белья, исправность техники, общий уровень сервиса;

- персонализированный подход: учет индивидуальных предпочтений гостя (тип номера, этаж, дополнительные услуги);

- эмоциональная связь: создание приятной атмосферы и положительных впечатлений, способность удивить клиента;

- воспринимаемая ценность: ощущение, что полученные услуги стоят своих денег;

- эффективное решение проблем: оперативное и доброжелательное реагирование на жалобы и запросы гостей.

Формирование потребительской лояльности в гостиничной индустрии – это комплексный процесс, направленный на создание прочных и долгосрочных отношений с гостями, стимулирование повторных бронирований и увеличение прибыли отеля. Ключевыми факторами успеха являются высокое качество обслуживания, персонализация опыта и эффективные программы лояльности.

Термин «потребительская лояльность» имеет множество трактовок, предлагаемых отечественными и зарубежными исследователями. Концепция потребительской лояльности в гостиничной индустрии также рассматривается в работах как зарубежных, так и отечественных авторов. Их труды освещают различные аспекты этого явления, включая определение понятия, методы измерения и стратегии формирования.

Зарубежные исследователи заложили основу понимания лояльности, рассматривая ее как многомерный конструкт, сочетающий поведенческие (повторные покупки) и аттитюдные (приверженность, готовность рекомендовать) аспекты.

А. Парасураман, В. Зейтамль, Л. Берри известны своими исследованиями качества обслуживания (SERVQUAL-модель), которое является ключевым фактором формирования лояльности (Parasuraman et al., 1985). В гостиничном бизнесе качество услуг напрямую коррелирует с удовлетворенностью и последующей лояльностью клиентов.

В работах К. Грэнрооса подчеркивается важность маркетинга взаимоотношений (relationship marketing) как стратегии удержания клиентов и формирования долгосрочной лояльности, что особенно актуально для сферы услуг, включая гостиничный бизнес (Grönroos, 1994).

Исследования М. Дж. Битнер касаются роли физического окружения в восприятии качества услуг и влиянии на поведение и лояльность потребителей (Bitner, 1992). В гостиничной индустрии дизайн отеля, чистота номеров и атмосфера

ра играют важную роль.

Российские авторы адаптируют общие концепции лояльности к особенностям отечественного рынка гостиничных услуг, акцентируя внимание на практических инструментах и программах лояльности. В своих работах Е. Ю. Никольская, Ю. В. Вахрина исследуют методы повышения лояльности клиентов гостиницы и рассматривают программы лояльности как фактор улучшения качества обслуживания (Никольская, Вахрина, 2015). Тарасенко А.К. изучает современные методы управления лояльностью клиентов гостиничного предприятия, включая использование различных программ поощрения (Тарасенко, 2016). Пониматкина Л.А., Келейникова С.В., Козлова Н.А. занимались моделированием лояльности потребителей в гостинично-ресторанном бизнесе, пытаясь выявить ключевые факторы, влияющие на приверженность клиентов (Пониматкина и др., 2023). Бондаренко В.А., Семерникова Е.А. рассматривают вопросы маркетингового обеспечения формирования лояльности потребителей гостиничных услуг, в том числе через призму современных технологий (Бондаренко, Семерникова, 2014).

В целом, работы разных авторов сходятся во мнении, что потребительская лояльность в гостиничной индустрии – это комплексное явление, зависящее от качества обслуживания, удовлетворенности клиента, эффективности программ лояльности и построения долгосрочных взаимоотношений.

Цель исследования (The aim of the work). Целью исследования является анализ ключевых инструментов цифровой персонализации в современном гостиничном бизнесе, а также определение степени их влияния на формирование долгосрочной потребительской лояльности в условиях цифровой трансформации отрасли.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Теоретическую и методологическую базу исследования составили фундаментальные труды отечественных и зарубежных авторов в

области маркетинга гостеприимства (Ф. Котлер, С. Булганина, Е.Ю., Ю. В. Вахрина, Бондаренко В.А., Семерникова Е.А. и др.), а также современные теории потребительского поведения в цифровой среде.

Информационно-эмпирическую базу исследования сформировали статистические данные международных консалтинговых агентств (Deloitte, McKinsey, Statista) и отраслевые отчеты (HotelTechReport) за период 2023–2025 гг.; результаты анализа практических кейсов глобальных гостиничных сетей (Marriott International, Hilton Worldwide) и российских операторов (Azimut Hotels, Mantera), успешно внедряющих ИИ-решения.

Для достижения поставленной цели в работе использован комплекс общенаучных и специальных методов. Системный и логический анализ применены для уточнения понятийного аппарата, метод моделирования при описании «бесшовного пути гостя» в условиях интеграции Big Data и IoT. Контент-анализ использовался при изучении отзывов потребителей и отраслевых форумов для выявления факторов «парадокса приватности».

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Существуют различные модели лояльности клиентов, которые помогают гостиницам лучше понять и управлять отношениями с клиентами. Одной из наиболее известных является модель AIDA (Attention, Interest, Desire, Action). Другой популярной моделью является модель лояльности Оливера, которая выделяет четыре стадии формирования лояльности: когнитивную, аффективную, конативную и поведенческую (Албегов, 2024).

В целом, создание прочной эмоциональной связи и обеспечение неизменно высокого качества услуг являются основой для построения долгосрочной потребительской лояльности в гостиничном бизнесе (Рубцова, 2020; Ползикова, 2023). При этом используют следующие стратегии и инструменты:

- 1) разработка и внедрение программ

лояльности: это наиболее распространенный и эффективный инструмент, при этом программы могут быть разных видов:

а) бонусные системы: начисление баллов за проживание и дополнительные услуги, которые гости могут обменять на скидки или подарки;

б) дисконтные программы: предоставление постоянным клиентам фиксированных или накопительных скидок;

в) многоуровневые программы: предоставление различных привилегий в зависимости от статуса гостя (например, серебряный, золотой, платиновый уровень), что стимулирует к более частому посещению;

г) партнерские программы: сотрудничество с другими компаниями (авиакомпаниями, ресторанами, SPA-салонами) для предоставления комплексных бонусов;

2) специальные предложения и пакеты услуг: разработка гибких и настраиваемых пакетов (например, для семей, молодоженов, бизнес-путешественников), включающих дополнительные услуги (трансфер, завтраки, доступ в SPA);

3) работа с отзывами на онлайн-платформах: поддержание высокого рейтинга на сайтах отзывов и в социальных сетях, а также оперативное реагирование на комментарии помогает формировать положительный имидж и привлекать новых, а также удерживать существующих клиентов;

4) обучение и мотивация персонала: персонал является лицом отеля. Инвестиции в обучение и мотивацию сотрудников обеспечивают высокий уровень сервиса и эмоциональную привязанность гостей к бренду.

На развитие потребительской лояльности в сфере гостиничных услуг влияет комплекс взаимосвязанных факторов, включающих качество обслуживания, персонализированный подход, ценовую политику, репутацию отеля и наличие программ лояльности (Котлер, 2018; Слинко-

ва, 2023; Вишневецкая, 2025; Dang Cao, 2025).

К факторам, связанным с сервисом и обслуживанием можно отнести:

- исключительное качество обслуживания: профессионализм, вежливость, доброжелательность и готовность персонала помочь;

- индивидуальный подход: предупреждение ожиданий гостя и персонализация услуг с учетом его предпочтений;

- доступность персонала: возможность быстро связаться с сотрудниками при необходимости;

- стабильность работы: надежность и предсказуемость всех процессов отеля.

Факторы, связанные с технологиями, включают следующие:

- удобное расположение: географическая доступность отеля для гостей;

- технологии: использование мобильных приложений для заказа услуг, оплаты и получения информации, а также других современных решений.

Факторы, связанные с ценностью услуги, включают:

- воспринимаемая ценность: ощущение того, что гость получает достаточно от отеля за свою цену;

- качество продуктов: высококачественные услуги и товары, предоставляемые отелем;

- дополнительные услуги: наличие и доступность различных удобств и сервисов, таких как бассейн, спа-центр и др.;

- уникальный имидж: создание узнаваемого стиля и атмосферы отеля.

К факторам, связанным с коммуникацией и маркетингом, можно отнести:

- разработка и предложение специальных программ для постоянных гостей;

- влияние положительных отзывов и высоких рейтингов на выбор отеля;

- активное присутствие в социальных сетях и сотрудничество с блогерами для повышения узнаваемости (рис. 1).

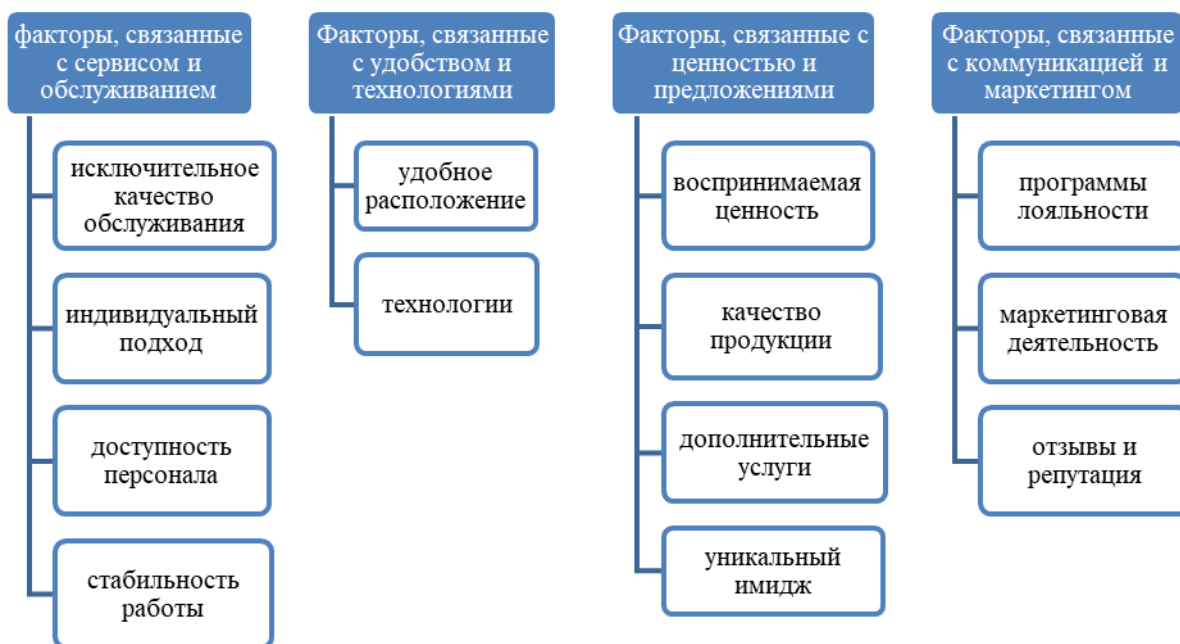


Рис. 1. Факторы, влияющие на развитие потребительской лояльности
Fig. 1. Factors influencing the development of consumer loyalty

Инструменты потребительской лояльности включают программы лояльности и индивидуальный подход (персональные предложения, подарки, поздравления). Эти инструменты создают эмоциональную связь с клиентом с помощью скидок и баллов, а также через персонализированное внимание (Ларионов, 2024; Wanjiao, 2025).

Модель потребительской лояльности в сфере гостиничных услуг направлена на формирование устойчивой эмоциональной привязанности и поведенческой готовности гостей возвращаться в конкретный отель снова и снова. Она выходит за рамки простого удовлетворения потребностей и нацелена на построение долгосрочных, взаимовыгодных отношений с клиентами, превращая их в постоянных гостей и даже «адвокатов бренда» (рис. 2).

Ключевыми элементами лояльности являются:

- высокий уровень сервиса: качество обслуживания является фундаментальным для лояльности. Внимательный и мотивированный персонал, способный предвосхищать потребности гостей, играет решающую роль;

- персонализация: предоставление услуг, адаптированных под индивидуальные предпочтения и историю пребывания гостя (например, любимый тип номера, специальные пожелания к питанию);

- эмоциональная привязанность: создание положительного и запоминающегося опыта, вызывающего у гостя приятные эмоции и чувство заботы;

- программы лояльности: формальные системы поощрений (бонусы, скидки, привилегии, бесплатные дополнительные услуги) для стимулирования повторных бронирований;

- обратная связь и коммуникация: регулярный сбор отзывов, быстрое реагирование на жалобы и поддержание связи с клиентами через email-рассылки или социальные сети помогают укрепить отношения;

- лояльность персонала: удовлетворенные и мотивированные сотрудники, которые транслируют гостям заботу и высокий уровень сервиса;

- партнерские программы: сотрудничество с другими брендами (авиакомпаниями, сервисами аренды авто, ресторанами,

местными достопримечательностями) для предоставления совместных скидок или бонусов, что расширяет ценность программы лояльности;

- нематериальные привилегии:

предоставление эксклюзивного доступа к определенным зонам отеля, приглашение на закрытые мероприятия или уникальные местные впечатления.

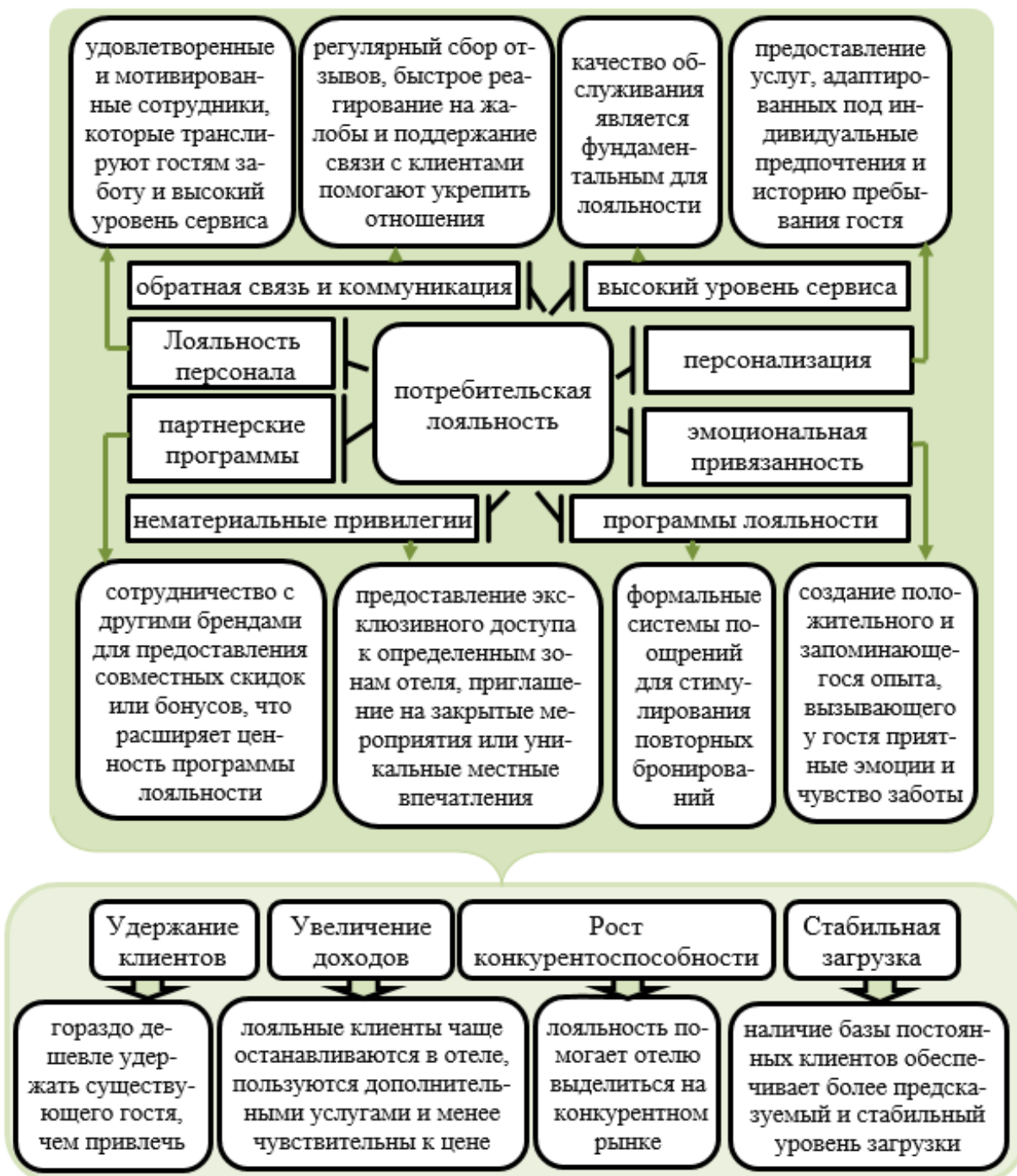


Рис. 2. Модель потребительской лояльности в гостиничной сфере
 Fig. 2. Consumer loyalty model in the hotel industry

Современные путешественники воспринимают персонализированный подход не как бонус, а как стандарт, что влияет на развитие цифровой персонализации в модели потребительской лояльности в сфере гостеприимства.

Цифровая персонализация в современном гостиничном бизнесе – это стратегический инструмент, который трансформирует стандартный сервис в уникальный клиентский опыт, напрямую влияя на формирование долгосрочной лояльности (Мурсалимова, 2025). По прогнозам специалистов, персонализация становится стандартом индустрии, позволяя отелям удерживать долю рынка и повышать удовлетворенность гостей на 15% за счет анализа больших данных (The 2025 State of Hotel..., 2025).

Цифровая персонализация является стратегией адаптации контента, предложений и сервиса под уникальные потребности каждого гостя на основе анализа его цифровых данных (Исина, 2022; Гарбузова, 2025). Иначе это переход от массового маркетинга (например, скидка 10% всем) к индивидуальному подходу (например, предложить гостю номер с гипоаллергенными подушками, потому что гость пользовался данной услугой в прошлом году).

Ожидания потребителей гостиничных услуг трансформировались:

- 71% гостей ожидают, что отель будет учитывать их уникальные предпочтения, а 76% испытывают разочарование, если этого не происходит;

- 61% путешественников готовы платить больше за проживание, если оно адаптировано под их личные нужды (например, через умные системы IoT (Интернет вещей) в номерах) (2025 Travel Industry Outlook..., 2025).

Цифровая персонализация имеет экономический эффект:

- лояльные клиенты, чей опыт персонализирован, тратят на 22,4% больше и остаются в отеле на 28% дольше, чем случайные гости;

- использование Big Data для подбора

индивидуальных услуг повышает общую удовлетворенность гостей в среднем на 15% (The State of Tourism..., 2024).

Благодаря использованию современных цифровых решений, произошел технологический сдвиг, повлиявший на поведение туристов, так 73% из них предпочитают бесконтактные технологии (мобильный чекин, цифровые ключи), которые позволяют персоналу фокусироваться на более сложных и личных запросах гостя, а не на рутине. Интеграция искусственного интеллекта (ИИ) и современных CRM-систем (например, у сетей Hilton и Marriott) позволяет принимать решения в реальном времени, что напрямую увеличивает доход на доступный номер (RevPAR).

Цифровые инструменты оказывают влияние на формирование потребительской лояльности через эмоциональную привязанность, создавая у гостя ощущение, что его «видят и понимают». Автоматизация (чат-боты для Wi-Fi, мобильный выезд) позволяет экономить время гостя, что является главным приоритетом для миллениалов и зумеров. Переход от общих накоплений к вознаграждениям, основанным на реальном поведении (например, предложение любимого напитка при заезде), делает программу лояльности релевантной и снижает риск «пассивного участия».

Анализ цифрового следа гостя (история бронирований, предпочтения в еде, активность в соцсетях) при помощи Big Data и ИИ позволяет предвосхищать его желания (Шкуренко, 2025). Алгоритмы сопоставляют тип поездки с прошлыми заказами и, если гость всегда заказывает завтрак в номер при деловых визитах, ИИ предложит это в push-уведомлении за 10 минут до пробуждения. Анализ открытых данных позволяет отелю подготовить приветственный комплимент (например, атрибутику любимого футбольного клуба), что переводит лояльность из рациональной в эмоциональную.

В современной потребительской лояльности на первый план выходит омника-

нальность – это стратегия взаимной интеграции всех каналов коммуникации (сайт, мессенджеры, мобильное приложение, звонки, стойка регистрации) в единую систему для обеспечения бесшовного и непрерывного клиентского опыта (Суздалева, 2025). Компании с сильной омниканальной стратегией удерживают до 89% своих клиентов, в то время как при слабой интеграции этот показатель составляет всего 33%. Омниканальность позволяет формировать чувство «меня здесь знают и ждут», что является кратчайшим путем к формированию приверженности бренду.

Пример омниканального пути гостя:

- этап 1: гость изучает отель на сайте и задает вопрос в чате;
- этап 2: получает подтверждение бронирования на e-mail и уточняет детали через социальную сеть;
- этап 3: проходит регистрацию (Check-in) через мобильное приложение, минуя очередь;
- этап 4: при общении с персоналом вживую получает сервис, уже адаптированный под его цифровые запросы.

Цифровые технологии позволяют

развивать гиперперсонализацию: переход от общих скидок к индивидуальным предложениям (например, «умный номер», который настраивает освещение и температуру под конкретного гостя сразу по прибытии).

При понимании важности цифровых решений для современного гостиничного бизнеса нельзя забывать о парадоксе приватности, который является ключевым барьером и одновременно возможностью для цифровой трансформации отелей. Гости отеля заявляют о высокой значимости защиты своих персональных данных, но на практике легко предоставляют их отелю в обмен на удобство, скидки или персонализированный сервис. То есть потребитель готов «продать» свою приватность, если ценность полученного взамен комфорта (мгновенный чек-ин, идеальный номер) выше, чем ощущаемый риск утечки данных.

Проведем систематизацию инструментов персонализации по уровням их воздействия на лояльность, что позволит четко отделить простые маркетинговые приемы от глубокой технологической интеграции (табл. 1).

Таблица 1

Систематизация инструментов цифровой персонализации

Table 1

Systematization of digital personalization tools

Уровень воздействия	Тип лояльности	Ключевые цифровые инструменты	Результат для отеля
1. Поверхностный (коммуникационный)	Транзакционная (рациональная)	Персонализированные e-mail и push-уведомления; обращение по имени в чат-боте; поздравления с днем рождения.	Рост конверсии открываемости писем (Open Rate) на 20-25%.
2. Средний (сервисно-функциональный)	Поведенческая (удобство)	Омниканальность: сохранение истории предпочтений в CRM; мобильный Check-in/out; цифровой ключ; выбор номера по параметрам на сайте.	Снижение времени ожидания гостя; рост прямых бронирований.
3. Глубокий (эмпирический / гиперперсонализация)	Эмоциональная («Адвокат бренда»)	AI & IoT: автоматическая настройка климата/света в «умном номере»; предиктивные рекомендации меню; ИИ-консьерж, предвосхищающий запросы.	Эффект «чтения мыслей»; максимальный LTV; виральный маркетинг (отзывы).

Инструменты первого уровня позволяют кастомизировать коммуникации. На этом этапе отель использует базовые данные (имя, дата рождения) для создания ощущения узнавания. Отсутствие инструментов первого уровня сегодня воспринимается как непрофессионализм. Отметим, что инструменты первого уровня работают на удержание внимания, но редко формируют глубокую привязанность.

Инструменты второго уровня позволяют формировать бесшовность и контроль за счет омниканальности и мобильных технологий. Инструменты второго уровня направлены на устранение «болевых точек» (очереди, заполнение анкет). Гость ценит технологичность, которая экономит его время. Лояльность формируется на основе комфорта и предсказуемости качества сервиса.

К инструментам третьего уровня относится предиктивная гиперперсонализация, основанная на Big Data и ИИ и позволяющая достичь высшего уровня цифровой персонализации. Система анализирует «цифровой след» (например, гость часто заказывает спа-процедуры в вечернее время) и проактивно предлагает слот в расписании. IoT адаптирует физическое пространство номера под биоритмы или привычки гостя. Именно здесь возникает эмоциональная лояльность, так как сервис становится уникальным и неповторимым для конкурентов, не обладающих данными об этом конкретном человеке.

Систематизация показывает, что переход от первого уровня к третьему требует экспоненциального роста сложности IT-инфраструктуры, однако именно третий уровень обеспечивает неценовую конкурентоспособность отеля.

Заключение (Conclusions). Цифровая персонализация в современной индустрии гостеприимства – это процесс адаптации контента, предложений и услуг под конкретного гостя на основе анализа данных (ИИ, IoT, Big Data) на всех этапах его пути. Цифровая персонализация стала критическим условием формирования потре-

бительской лояльности в современном гостиничном бизнесе, сменяя фокус с балльной системы на эмоциональную лояльность через анализ данных. Эффективная интеграция CRM-систем и ИИ позволяет повышать индекс NPS (индекс готовности рекомендовать), оптимизировать стоимость привлечения клиентов и трансформировать услуги в уникальный клиентский опыт. Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что цифровая персонализация перестает быть дополнительным преимуществом и становится обязательным условием удержания клиентов. Внедрение ИИ-решений и инструментов автоматизации сервиса позволяет не только повысить индекс NPS и RevPAR, но и сформировать «истинную лояльность», основанную на предвосхищении желаний гостя. Эффективная стратегия персонализации требует синергии технологических решений и сохранения «человеческого» аспекта гостеприимства.

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

Албегов В.В. Особенности формирования потребительской лояльности в условиях цифровой трансформации // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2024. № 7. С. 6-11. DOI 10.37882/2223-2974.2024.07.01.

Бондаренко В.А., Семерникова Е.А. Маркетинговое обеспечение формирования лояльности потребителей в условиях сервисной экономики // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2014. № 4 (48). С. 102-108.

Булганина С.В., Шкунова Н.С., Раков А.А. Маркетинговые инструменты продвижения гостиничных услуг // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. № 7 (33). С. 101-105.

Винковская Л.А., Вахрушева Н.В., Шевченко Е.В. Лояльность в маркетинге как фактор формирования устойчивых потреби-

тельских предпочтений // Экономика и предпринимательство. 2017. № 8-2 (85). С. 822-825.

Вишневская Е.В. Современные направления развития маркетинговых стратегий в гостиничной индустрии // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11, № 4. С. 4-17. DOI 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-1.

Гарбузова Т.Г., Новиков А.В., Кайтаз Д.Д. Цифровой маркетинг как инструмент формирования потребительской лояльности // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 2, № 10 (163). С. 192-201. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.02.020.

Исина А.А. Цифровой маркетинг как фактор повышения экономической эффективности гостиниц // Тенденции развития науки и образования. 2022. № 81-3. С. 53-57. DOI 10.18411/trnio-01-2022-91.

Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: учебник для студентов вузов; пер. с англ. Под ред. Р. Б. Ноздревой. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 1071 с.

Ларионов В.А. Маркетинговое обеспечение формирования лояльности потребителей гостиничных услуг : дис. ... д-ра экон. Наук : 5.2.3; [Место защиты: Рост. Гос. Эконом. Ун-т (РИНХ)]. Ростов-на-Дону, 2024. – 352 с.

Мурсалимова А.Р. Персонализация клиентского опыта как стратегия повышения потребительской лояльности // Тенденции развития науки и образования. 2025. № 123-1. С. 175-177.

Никольская Е.Ю., Вахрина Ю.В. Повышение лояльности клиентов гостиницы // Наука и мир. 2015. № 3-1 (19). С. 94-97.

Ползикова Е.В., Мамиева Н.А. Формирование программы потребительской лояльности как элемента продвижения услуг размещения // Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт. 2023. № 1. С. 153-156.

Пониматкина Л.А., Келейникова С.В., Козлова Н.А. Моделирование лояльности потребителей в гостинично-ресторанном бизнесе // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 3. С. 97-101.

Рубцова Н.В. Инновации в индустрии гостеприимства // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10, № 1. С. 457-466. DOI 10.18334/vinesc.10.1.100664.

Слинкова О.К. Мониторинг качества услуг предприятий индустрии гостеприимства: методический аспект // Сервис plus. 2023. Т. 17, № 2. С. 171-180. DOI 10.5281/zenodo.8238079.

Суздалева Г.Р., Игнатьева Л.Р. Омниканальность как инструмент формирования потребительской лояльности // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2025. № 2. С. 319-338. DOI 10.15593/2224-9354/2025.2.20.

Тарасенко А.К., Никольская Е.Ю. Современные методы управления лояльностью клиентов гостиничного предприятия // Инновационная наука. 2016. № 1-1. С. 180-189.

Шкуренко П.А., Кошелева А.И. Разработка карты цифровизации гостевого пути для предприятий индустрии гостеприимства // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11, № 3. С. 13-25. DOI 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-2.

Anh, D. C. K., Khang, Hu. Vu., Vinh, Vo M. (2025), "Sustainable Customer Relationship Management in New York Hospitality Industry through Digitalization and Personalization", *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, Vol. 08, Issue 10, pp. 6911-6927. DOI: 10.47191/jefms/v8-i10-35 URL: <https://ijefm.co.in/v8i10/Doc/35.pdf> (дата обращения 11.01.2026).

Bitner, M. J. (1992), "Servicescapes The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing*, Vol. 56, 2, pp. 57-71. URL: <https://kmcms.net/posts/5598> (дата обращения 15.01.2026).

Deloitte's 2025 Travel Industry Outlook (2025), URL: <https://www.thehostreport.com/news/deloittes-2025-travel-industry-outlook> (дата обращения 12.02.2026).

Grönroos, C. (1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, Vol. 32, 2, pp. 420. URL: https://www.academia.edu/18427420/From_Marketing_Mix_to_Relationship_Marketing_Towards_a_Paradigm_Shift_in_Marketing (дата обращения 21.01.2026).

Parasuraman, A.A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1985), "Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49, 4, pp. 41-50.

URL:
https://www.academia.edu/78015748/A_Conceptual_Model_of_Service_Quality_and_Its_Implications_for_Future_Research (дата обращения 18.01.2026).

The 2025 State of Hotel Guest Tech Report Unveils Key Trends Shaping the Future of Hospitality, URL:
<https://hoteltechreport.com/news/2025-state-of-hotel-guest-technology-report> (дата обращения 21.02.2026).

The State of Tourism and Hospitality 2024, URL:
<https://www.hospitalitynet.org/news/4122177/mckinsey-the-state-of-tourism-and-hospitality-2024> (дата обращения 18.02.2026).

Wanjiao, Ya., Fanghua, N. (2025), "Research on the Impact of Digital Technology on Customer Experience and Loyalty in the Hotel Industry", *DSAI '25: Proceedings of the 2025 2nd International Conference on Digital Society and Artificial Intelligence*, pp. 410-415, URL:
<https://doi.org/10.1145/3748825.3748889> (дата обращения 22.01.2026).

References

Albegov, V.V. (2024), "Features of the formation of consumer loyalty in the context of digital transformation", *Modern science: current problems of theory and practice, Series: Economics and Law*, 7, pp. 6-11. DOI 10.37882/2223-2974.2024.07.01. (In Russ.).

Anh, D. C. K., Khang, Hu. Vu., Vinh, Vo M. (2025), "Sustainable Customer Relationship Management in New York Hospitality Industry through Digitalization and Personalization", *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, Vol. 08, Issue 10, pp. 6911-6927, DOI: 10.47191/jefms/v8-i10-35, [Online], available at: <https://ijefm.co.in/v8i10/Doc/35.pdf> (Accessed 11 January 2026).

Bitner, M. J. (1992), "Servicescapes The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", *Journal of Marketing*, Vol. 56, 2, pp. 57-71, [Online], <https://kmcms.net/posts/5598> (Accessed 15 January 2026).

Bondarenko, V.A. and Semernikova, E.A. (2014) "Marketing support of consumer loyalty in the service economy", *Bulletin of the Rostov State Economic University (RINH)*, 2014, 4 (48), pp. 102-108. (In Russ.).

Bulganina, S.V., Shkunova, N.S. and Rukov, A.A. (2018), "Marketing tools for promoting hotel services", *Innovative economy: prospects for development and improvement*, 7 (33), pp. 101-105. (In Russ.).

Deloitte's 2025 Travel Industry Outlook (2025), [Online], available at: <https://www.thehostreport.com/news/deloittes-2025-travel-industry-outlook> (Accessed 12 February 2026).

Garbuzova, T.G., Novikov, A.V. and Kaitaz, D.D. (2025), "Digital marketing as an in-tool for the formation of consumer loyalty", *Economics and management: problems, solutions*, T. 2, 10 (163), pp. 192-201. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.02.020. (In Russ.).

Grönroos, C. (1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing", *Management Decision*, Vol. 32, 2, pp. 420, [Online], available at: https://www.academia.edu/18427420/From_Marketing_Mix_to_Relationship_Marketing_Towards_a_Paradigm_Shift_in_Marketing (Accessed 21 January 2026).

Isina, A.A. (2022), "Digital marketing as a factor in improving the economic efficiency of hotels", *Trends in the development of science and education*, 81-3, pp. 53-57. DOI 10.18411/trnio-01-2022-91. (In Russ.).

Kotler, F., Bowen, J. and Meikens, J. (2018), *Marketing. Hospitality. Turizm*, a textbook for university students, trans. From English, ed. R. B. Nozdreva, 4th ed., Revised and add, M., UNITY-DANA, 1071 p. (In Russ.).

Larionov, V.A. (2024), *Marketing support for the formation of loyalty of consumers of hotel services*, Dis... Dr. Econ. Sciences: 5.2.3 [Place of protection: Growth. State economy. University (RINH)], Rostov-on-Don, 352 p. (In Russ.).

Mursalimova, A.R. (2025), "Personalization of customer experience as a strategy for increasing consumer loyalty", *Trends in the development of science and education*, 123-1, pp. 175-177. (In Russ.).

Nikolskaya, E.Yu. and Vakhrina, Yu.V. (2015), "Increasing hotel customer loyalty", *Science and Peace*, 3-1 (19), pp. 94-97. (In Russ.).

Parasuraman, A.A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1985), "Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49, 4, pp. 41-50. [Online], available at: https://www.academia.edu/78015748/A_Conceptual_Model_of_Service_Quality_and_Its_Implications_for_Future_Research

ual_Model_of_Service_Quality_and_Its_Implications_for_Future_Research (Accessed 18 January 2026).

Polzikova, E.V. and Mamieva, N.A. (2023), "Formation of a consumer loyalty program as an element of promoting accommodation services", *Integrated communications in sports and tourism: education, trends, international experience*, 1, pp. 153-156. (In Russ.).

Ponimatkina, L.A., Keleinikova, S.V. and Kozlova, N.A. (2023), "Modeling of consumer loyalty in the hotel and restaurant business", *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 3, pp. 97-101. (In Russ.).

Rubtsova, N.V. (2020), "Innovations in the hospitality industry", *Issues of innovation economy*, Vol. 10, 1, pp. 457-466. DOI 10.18334/vinec.10.1.100664.

Shkurenko, P.A. and Kosheleva, A.I. (2025), "Development of a digitalization map of the guest path for enterprises in the hospitality industry", *Research Result. Business and Service Technologies*, T. 11, 3, pp. 13-25. DOI 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-2. (In Russ.).

Slinkova, O.K. (2023), "Monitoring the quality of services of state-owned enterprises: methodological aspect", *Service plus*, Vol. 17, 2, pp. 171-180. DOI 10.5281/zenodo.8238079. (In Russ.).

Suzdaleva, G.R. and Ignatieva, L.R. (2025), "Omnichannel as a tool for shaping consumer loyalty", *Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Socio-economic sciences*, 2, pp. 319-338. DOI 10.15593/2224-9354/2025.2.20. (In Russ.).

Tarasenko, A.K. and Nikolskaya, E.Yu. (2016), "Modern methods of managing the foliage of clients of a hotel enterprise", *Innovative Science*, 1-1, pp. 180-189. (In Russ.).

The 2025 State of Hotel Guest Tech Report Unveils Key Trends Shaping the Future of Hospitality, [Online], available at:

<https://hoteltechreport.com/news/2025-state-of-hotel-guest-technology-report> (Accessed 21 February 2026).

The State of Tourism and Hospitality 2024, [Online], available at: <https://www.hospitalitynet.org/news/4122177/mckinsey-the-state-of-tourism-and-hospitality-2024> (Accessed 18 February 2026).

Vinskovskaya, L.A., Vakhrusheva, N.V. and Shevchenko, E.V. (2017), "Loyalty in marketing as a factor in the formation of sustainable consumer preferences", *Economics and Entrepreneurship*, 8-2 (85), pp. 822-825. (In Russ.).

Vishnevskaya, E.V. (2025), "Modern directions of development of marketing strategies in the hotel industry", *Research Result. Business and service technologies*. T. 11, 4, pp. 4-17. DOI 10.18413/2408-9346-2025-11-4-0-1. (In Russ.).

Wanjiao, Ya., Fanghua, N. (2025), "Research on the Impact of Digital Technology on Customer Experience and Loyalty in the Hotel Industry", *DSAI '25: Proceedings of the 2025 2nd International Conference on Digital Society and Artificial Intelligence*, pp. 410-415, [Online], available at: <https://doi.org/10.1145/3748825.3748889> (Accessed 22 January 2026).

Данные об авторах

Вишневская Екатерина Владимировна, к.э.н., доцент кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса

Перегудов Данил Олегович, магистрант 2 курса обучения, направление 43.04.01 Сервис

Information about the authors

Ekaterina V. Vishnevskaya, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of International Tourism and Hospitality

Danil O. Peregudov, 2d -year Master's Degree Student, majoring in 43.04.01 Service

Обзор
Review

УДК 005.6

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-5

Мазей В.А.¹
Нурмуханова Г.Ж.²

**Влияние корпоративной культуры в обеспечении
высокого качества продукции и услуг предприятия
на примере методологии Kaizen**

Университет «Туран»,
ул. Каныша Сатпаева, 16а, Алматы 050013, Казахстан

¹*e-mail: mazey.vadim@gmail.com*

²*e-mail: g.nurmukhanova@turan-edu.kz*

¹ORCID: 0009-0002-8613-1281

²ORCID: 0000-0002-7283-6187

*Статья поступила 20 декабря 2025 г.; принята 05 февраля 2026 г.;
опубликована 31 марта 2026 г.*

Аннотация. В современных условиях усиления конкуренции и роста требований потребителей к надежности и уровню сервиса многие предприятия сосредоточены на инструментах менеджмента качества, недооценивая влияние корпоративной культуры на результаты в области качества. Это приводит к фрагментарному внедрению TQM (Total Quality Management) и снижению эффекта от программ повышения качества продукции и услуг. Статья посвящена исследованию роли корпоративной культуры как инструмента повышения качества продукции и услуг предприятия и как стратегического ресурса системы TQM. Целью исследования является теоретическое обоснование влияния корпоративной культуры на качество производственных процессов и клиентского опыта, выявление специфических черт корпоративной культуры, ориентированной на непрерывное совершенствование, и формулирование практических рекомендаций по её развитию. В качестве материалов использованы работы отечественных и зарубежных авторов по проблематике организационной и «культуры качества», TQM и философии kaizen, а также практические кейсы компаний, реализующих подходы к непрерывному улучшению. Методологическую основу составили системный и процессный подходы, методы логического, сравнительного и контент-анализа, а также обобщение и систематизация управленческих практик. В результате уточнено содержание понятия корпоративной культуры в контексте управления качеством, выделены ключевые элементы культуры качества (ценности, нормы, модели поведения, лидерство, система мотивации, ориентированность на клиента) и показаны механизмы их влияния на качество продукции и услуг. Сформулированы организационные шаги по интеграции культурной составляющей в систему менеджмента качества, включая усиление роли руководства, развитие вовлеченности персонала, ориентацию на предупреждение дефектов и использование элементов японской модели kaizen. Сделан вывод о том, что учет специфики корпоративной культуры и её целенаправленное развитие являются необходимым условием устойчивого повышения качества и конкурентоспособности предприятия; предложе-

ны рекомендации для практики по диагностике существующей культуры и поэтапному формированию корпоративной культуры качества.

Ключевые слова: культура корпорации; менеджмент качества; развитие качества продуктов и услуг; система контроля качеством; результативность деятельности компании; стандартизация и регламентация качества

Для цитирования: Мазей В.А. Нурмуханова Г.Ж. Влияние корпоративной культуры в обеспечении высокого качества продукции и услуг предприятия на примере методологии Kaizen // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 1. С. 65-74. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-5

UDC 005.6

Vadim A. Mazey¹

Gulnara G. Nurmukhanova²

The Impact of Corporate Culture on Ensuring High Quality of an Enterprise's Products and Services: A Case Study of the Kaizen Methodology

Turan University,

16a Kanysh Satpayev St., Almaty 050013, Kazakhstan

¹*e-mail:* mazey.vadim@gmail.com

²*e-mail:* g.nurmukhanova@turau.edu.kz

¹ORCID: 0009-0002-8613-1281

²ORCID: 0000-0002-7283-6187

Abstract. In the context of intensifying competition and growing customer demands for reliability and service quality, many enterprises concentrate on formal quality management tools while underestimating the impact of corporate culture on quality outcomes. This leads to fragmented implementation of Total Quality Management (TQM) and reduces the effect of quality improvement programs for products and services. The article examines the role of corporate culture as a tool for improving the quality of a company's products and services and as a strategic resource within the TQM system. The purpose of the study is to provide a theoretical justification of the influence of corporate culture on the quality of production processes and customer experience, to identify specific features of a corporate culture oriented toward continuous improvement, and to develop practical recommendations for its development. The research materials include works by domestic and international scholars on organizational culture, "quality culture," TQM, and the philosophy of kaizen, as well as practical case studies of companies that implement continuous improvement approaches. The methodological basis of the study comprises systemic and process approaches, methods of logical, comparative, and content analysis, as well as generalization and systematization of management practices. As a result, the concept of corporate culture in the context of quality management was clarified, key elements of a quality-oriented culture (values, norms, structural models, leadership, motivation system, customer focus) were identified, and the mechanisms of their influence on product and service quality were revealed. Organizational steps for integrating the cultural dimension into the quality management system were proposed, including strengthening the role of leadership, enhancing employee engagement, shifting the focus toward defect prevention, and using elements of the Japanese kaizen model. The study concludes that taking into account the specific characteristics of corporate culture and its purposeful development is a necessary condition for sustainable quality-

ty improvement and increased competitiveness of the enterprise; recommendations are offered for practice on diagnosing the existing culture and gradually shaping a corporate culture of quality.

Keywords: quality management; developing of products and services; corporate culture; quality control; enterprise efficiency; quality standards

For citation: Mazeya, V. A., Nurmukhanova, G. G. (2026), "The Impact of Corporate Culture on Ensuring High Quality of an Enterprise's Products and Services: A Case Study of the Kaizen Methodology", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (1), pp. 65-74, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-5

Введение (Introduction). В современной концепции социально-экономической системы предприятию недостаточно просто производить продукцию или оказывать определенный спектр услуг. С ростом конкуренции на рынке требования к готовому продукту растут ежегодно, к этому добавляется нестабильная геополитическая ситуация, приводящая к условиям неопределенности в бизнес-процессах и постоянным переменам внешней среды. На сегодняшний день потребительские привычки клиентов уходят в сторону умеренных покупок, потребитель тщательнее выбирает, дольше принимает решение и меньше доверяет, смещение направления рынка на парадигму «клиент в центре» вынуждает бизнес адаптироваться и проявлять гибкость к трендам, диктуемым положением людей.

По данным ежегодного отчета McKinsey – State of the Consumer 2025 (McKinsey & Company, 2025) сформировавшиеся во время COVID-19 кризисные поведенческие и покупательские привычки закрепились как устойчивые, потребители привыкли к неопределенности цен и росту инфляции, что приводит к поиску компромиссов: экономия в одних категориях продуктов в пользу значительных трат в других – «любимых». McKinsey выделяют поведенческие силы, которые формируют рынок в этом десятилетии – в отчете говорится о том, что бизнесу пора проявлять гибкость и адаптивность к мотивации потребителей. В эту мотивацию входят привычки цифровой жизни: люди повысили время онлайн-активности и времени «для себя»; повышается фокус на удобстве и

легком доступе к приобретению и моментальному решению; потребители ориентируются на мнение знакомых людей и предпочитают локальные бренды; смысл ценности претерпевает трансформацию – важно соотношение цены и качества.

Аналитика AdIndex (2025) показывает снижение доли импульсивных покупок и укрепление осознанного подхода к потреблению. Важно отметить, что под словом «осознанное» подразумевается не столько экологическая инициатива, а отсутствие дополнительных бюджетов на спонтанные траты – «Little treats». Также наблюдение AdIndex показывает, что идет ослабление сезонных всплесков спроса и решение о покупке происходит до посещения точек продаж. На это также влияет роль социальных сетей и SMM для продаж бизнеса – покупатели смотрят онлайн, прежде чем прийти за товаром. Эмоциональные покупки переносятся в самые бюджетные и незначительные «базовые» категории, например, кофе на вынос (AdIndex & SberMarketing, 2025).

СНГ-данные по индексу «потребительской ценности» показывают, что покупатели вдумчивее подходят к выбору покупки: снижается средний чек, но повышается «ценность за деньги» к качеству продукта и сервису (Çubukcu, 2025). Производители в современных условиях вынуждены не только поддерживать, но и постоянно повышать уровень качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг. Это обусловлено, с одной стороны, необходимостью максимально учитывать и удовлетворять запросы потребителей, а с другой, стоит задача оптимизации издержек и роста

прибыльности бизнеса. В такой ситуации одной из стратегических задач становится формирование на предприятии целостной и устойчивой системы управления качеством, которая позволяет одновременно повышать удовлетворенность клиентов, сокращать потери и усиливать конкурентные преимущества. Ключевым ориентиром становится достижение более выгодного по сравнению с другими участниками рынка соотношения цены и потребительская ценности (Escobar-Farfán et al., 2025).

Цель исследования (The aim of the work) заключается в обосновании роли корпоративной культуры как ключевого ресурса системы менеджмента качества и инструмента повышения качества продукции и услуг предприятия, а также в выявлении специфических характеристик корпоративной культуры, ориентированной на качество, и возможностей ее адаптации к условиям предприятий стран СНГ с опорой на международный опыт, на примере японской методологии Kaizen.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Материалами исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов в области организационной культуры, тотального менеджмента качества, филосо-

фии Kaizen и бережливого производства, публикации, посвященные культуре качества и ее влиянию на конкурентоспособность предприятий, а также открытые отчеты международных консалтинговых компаний, анализирующих изменения потребительского поведения и практики управления качеством. Теоретико-методологическую основу составили системный и процессный подходы, позволяющие рассматривать корпоративную культуру как целостную систему, интегрированную в менеджмент качества. В работе использованы методы логического и сравнительного анализа (сопоставление традиционных подходов к управлению качеством и японской модели культуры качества), контент-анализ научных публикаций и кейс-стади зарубежных и отечественных компаний, а также методы обобщения и синтеза для формирования выводов и формулировки практических рекомендаций по внедрению элементов культуры качества на предприятиях СНГ.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Под управлением качеством следует понимать систему управления, которая включает ключевые направления деятельности, представленные на рисунке 1.

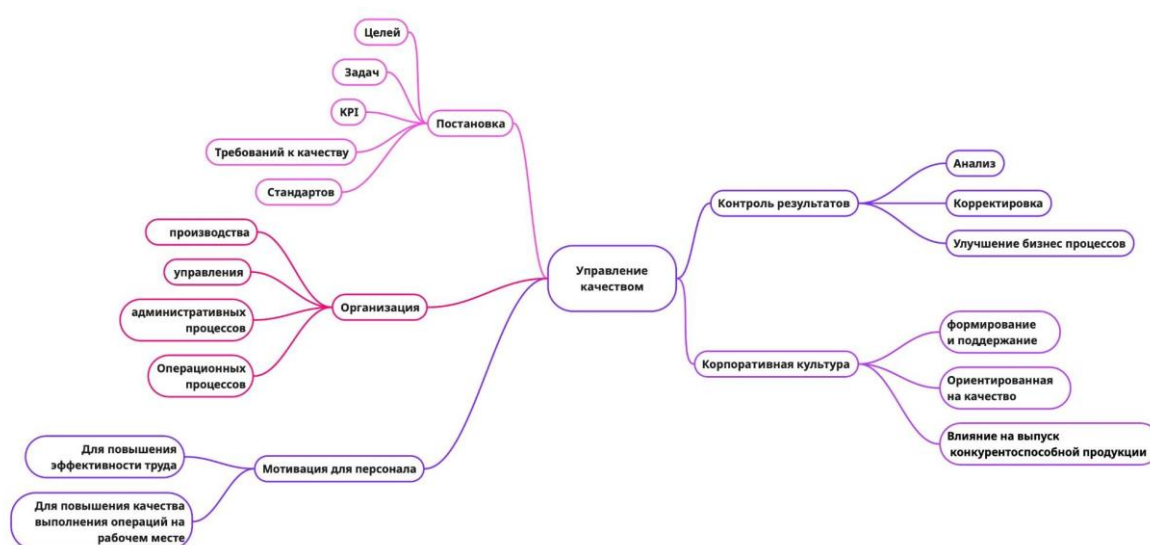


Рис. 1. Система управления качеством

Fig. 1. The system of quality management

В контексте данной статьи корпоративную культуру предприятия следует рассматривать как систему ценностей, правил, убеждений и норм, разделяемых большинством сотрудников и ведущих по заданной стратегии организации (Schein, 2010). Такая культура формирует внутреннюю благоприятную среду, в которой деятельность предприятия направлена на обеспечение высокого качества продукции и услуг, укрепление конкурентных позиций и стабильное развитие. Корпоративная культура выступает фундаментом, который позволяет компании отстроиться от конкурентов, благодаря четкому позиционированию, использованию стандартов работы, поведения на рынке и направленности на обеспечение качества. В то же время, корпоративная культура способствует росту лояльности сотрудников, снижению текучести кадров и повышению скорости и качества выполнения задач, а также, эффективности бизнес-процессов. Элементы корпоративной культуры целесообразно рассматривать как взаимосвязанную систему, включающую ценности, миссию, нормы поведения, стиль руководства, коммуникационные практики, символику и пр. В совокупности, они формируют единое пространство, в котором

осуществляется деятельность предприятия. Именно внутренняя согласованность этих компонентов и их взаимное усиление определяют, каким будет уровень качества продукции и услуг, какова будет эффективность бизнес-процессов и насколько устойчивыми окажутся конкурентные позиции компании (Gutterman, 2024). Сформированная корпоративная культура позволяет сотрудникам действовать согласованно, выстраивать взаимодействия между подразделениями и организовать ключевые процессы. При наличии общей ценностной базы, норм и правил поведения, компания может не только увеличить объем результатов, но и ускорять рабочие циклы и снижать количество ошибок. В связи с этим руководству необходимо рассматривать каждый компонент не изолированно, а во взаимосвязи с другими, обеспечивая комплексное управление корпоративной культурой. Такой подход позволяет выстраивать устойчивую систему ценностей и поведения, которая способствует не только укреплению качества, но и повышению конкурентоспособности предприятия на рынке услуг и продукции (Ramos & Ellitan, 2022; Vu Dinh Khoa et al., 2023). Основные компоненты культуры предприятия представлены на рисунке 2.



Рис. 2. Компоненты корпоративной культуры
Fig. 2. The parts of corporate culture

Во внутренней среде организации корпоративная культура проявляется в виде специфического климата, влияющего на продуктивность каждого сотрудника и результативность коллективной работы. Слаженное действие различных культурных компонентов задает общее направление развития предприятия, формирует типичные модели взаимодействия и управленческие стили, что в конечном итоге отражается на качестве конечного продукта и приоритетах системы менеджмента качества. Для культуры, ориентированной на качество, характерен акцент на предотвращении брака и неэффективных действий еще на ранних стадиях процесса, стремление снизить затраты, возникающие из-за несоответствия стандартам, постоянное повышение профессионального уровня и ответственности работников и совершенствование коммуникаций и бизнес-процессов. Ключевым условием является формирование общей цели предприятия, суть которой заключается в получении возможного результата при условии удовлетворения запросов целевой аудитории, посредством предоставления конкурентного качества продукта. Таким образом, корпоративная культура – это ресурс системы менеджмента качества, определяющий устойчивость предприятия, его сильные стороны и возможности развития (Navarro, 2025).

Корпоративная культура качества позволяет проследить прямую связь между доминирующими в организации установками и фактическими результатами ее деятельности. В рамках системы менеджмента качества закрепляются нормы, стандарты и цели, которые структурируют поведение персонала и работу подразделений. При этом качество понимается как непрерывная линия, проходящая через весь путь клиента: от стадии проектирования продукта или услуги, первых контактов и заключения сделки до сервиса, сопровождения и формирования повторного спроса. Такой подход предполагает, что процессы изначально организуются с ориентацией

на отсутствие дефектов, соблюдение сроков и комфорт клиента. Исполнение должностных обязанностей на требуемом уровне качества воспринимается как обязательное условие профессиональной деятельности для всех категорий сотрудников, а не как исключение, требующее особой мотивации. Клиентские запросы, обратная связь, опыт использования продукта или услуги становятся ключевыми ориентирами при принятии решений – от разработки до сервиса. Немаловажным пунктом в управлении качеством через корпоративную культуру является корпоративная символика и брендбук: логотип, слоган, фирменный стиль, формы коммуникации; миссия, ценности – все это транслирует стремление предприятия завоевать узнаваемость и доверие среди аудитории. Визуальные и вербальные коды несут в себе ценности компании, к которым она стремится, ответственности и клиентоориентированности, влияя как на сотрудников через трансляцию нужных моделей поведения, так и на клиентов, формируя ожидания качества, имидж и доверие (Yusoff, Islam & Alotaibi, 2013).

Контроль качества встраивается во все этапы бизнес-процессов, где ключевая цель – предупреждение брака на ранних стадиях, вместо его исправления после производства. Такая культура поощряется качеством у истока, когда каждый этап отвечает за отсутствие дефектов, а не последующую доработку несоответствующей продукции. Система мотивации и организация труда ведет к соблюдению стандартов качества и повышению общей эффективности, что позволяет сотруднику получать ощутимый индивидуальный результат (денежные премии, признание, развитие) и формировать устойчивую личную заинтересованность в качестве продуктов и услуг. Инициатором и носителем культуры качества выступает топ-менеджмент. Управление «сверху вниз» в данном контексте является личным примером, приоритет отдается качеству в стратегических решениях и готовности инвестировать ре-

сурсы в обучение, улучшение процессов и развитие сотрудников (Alotaibi, 2014).

Особый интерес в контексте роли корпоративной культуры в улучшении качества продуктов и услуг представляет японский подход к управлению. Именно в Японии после второй мировой войны была сформирована устойчивая модель «культуры качества», связанная с внедрением статистического управления процессами и философии непрерывного развития, что получило признание в Deming Prize уже в 1951 году. Ключевым примером такого подхода можно рассмотреть Toyota Production System (TPS), ставшую основой для концепций бережливого производства и стандартом интеграции корпоративной культуры в управление повышением качества. TPS опирается на принципы «клиент в центре», «качество на первом месте», а также на философию kaizen (непрерывное улучшение) и «total participation» – вовлеченность в процесс улучшения качества всех сотрудников. В этой модели качество

– это built-in-quality, то есть качество, встроенное в весь процесс, а не только в этап финальной инспекции (The Deming Prize Committee, 2024; Toyota Motor Corporation, 2025).

Философия kaizen буквально с японского означает «перемены к лучшему». В менеджменте это понятие раскрывается как непрерывное улучшение за счет множества небольших, систематических изменений, реализуемых всеми сотрудниками – от рабочих на линии до топ-менеджмента. После Второй Мировой войны японские компании испытывали дефицит ресурсов и не могли позволить себе кардинальные перестройки производства, поэтому на основе идей управления качеством У.Э. Деминга и Дж. Джурана, а также собственных практик японского бизнеса, был сформирован подход, позже описанный и популяризированный И. Масааки в книге Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success (1986) (рис. 3) (Imai, 1986).



Рис. 3. Суть философии Кайдзен
Fig. 3. The Philosophy of Kaizen

Философия кайдзен успешно работает в связке со многими методами управления качеством, успешность реализации которых напрямую зависит от уровня корпоративной культуры на предприятии (рис. 4).

С точки зрения роли корпоративной культуры в процессах повышения качества продуктов и услуг, Кайдзен является культурным каркасом, где ошибка – повод для анализа и улучшения, а не причина наказания, предложения по улучшению при-

ветствуются и рассматриваются, а качество – это личная ответственность каждого, где показатель качества – конечный опыт клиента. Таким образом, методы кайдзен становятся «мостом» между культурой компании и уровнем выпускаемого продукта, благодаря постоянной работе над небольшими улучшениями, ответственности за качество на каждом этапе, а вовлечение сотрудников в процессы через их предложения позитивно влияет на рабочую среду (ALFRA Lean Advisors, 2025).

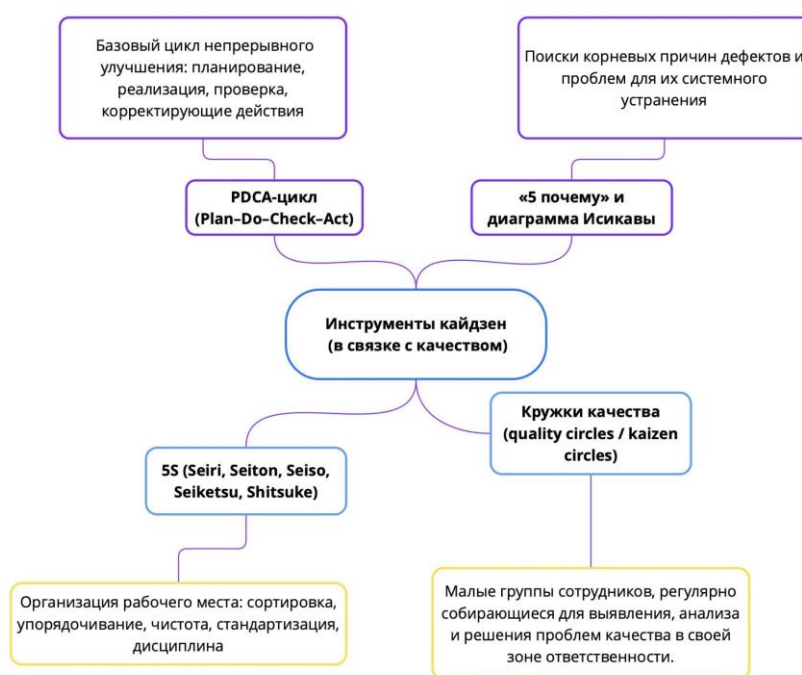


Рис. 4. Инструменты Кайдзен
Fig. 4. The Tools of Kaizen

Данный опыт может быть адаптирован под реалии стран СНГ, где одной из ключевых проблем управления качеством остается преобладание краткосрочного менеджмента и административного управления. Это отображается в вертикальной модели принятия решений, сотрудники стараются избегать признания ошибок и предложений улучшения, а качество воспринимается как функция отдела по контролю качества (ОКК), а не ответственность всей организации. При этом основная ориентация бизнеса направлена только на выполнение планов, а не на совершенствование бизнес-процессов. В такой среде корпоративная культура реактивна и может только устранять последствия брака и жалоб, а не предупреждать их. Адаптация философии кайдзен к реалиям бизнеса в СНГ предполагает смену акцента с разовых мероприятий по улучшению качества на выстраивание повседневной практики небольших, но постоянных улучшений. На уровне практики это означает признание качества стратегическим приоритетом и закрепление этого в миссии, ценностях и

целях, а также формулирование простых и понятных принципов культуры качества: каждый отвечает за качество на своем участке, ошибка – это возможность анализа процесса, а не поиск виноватого, обучение сотрудников базовым методикам улучшений, анализа и разбора причин. Запуск механизмов участия сотрудников в улучшении – доски идей, сессии разбора, мастер-классы, изменение мотивации так, чтобы учитывался вклад в качество и улучшение процессов, а не объем продаж и скорость. Системная работа по кайдзен дает измеримые результаты: снижение доли брака и издержек на исправление ошибок, создание предсказуемых и устойчивых процессов, улучшение качества продукции и сервиса на уровне фактического опыта клиента, а не по внутренним регламентам. Вовлечение сотрудников в улучшения повышает их мотивацию и комфорт на рабочем месте, а ответственность за результат становится ключевым в сервисных отраслях, где качество услуги зависит от поведения персонала. Для компании – это рост удовлетворенности и лояльности кли-

ентов, увеличение пожизненной ценности клиентов, уменьшение количества негативного фидбэка, укрепление репутации и конкурентоспособности на рынке.

Переход от формального декларирования ориентации на качество к реальному внедрению элементов кайдзен в корпоративную культуру позволяет предприятиям в странах СНГ решить системную проблему реактивного управления в «авральном» режиме и «латания дыр». Качество перестает быть задачей отдельного департамента и становится встроенной нормой управленческих решений и повседневной работой сотрудников. В долгосрочной перспективе это формирует для предприятия устойчивое конкурентное преимущество: оно получает не только улучшенные количественные показатели (снижение затрат и рост прибыли), но и более высокий качественный уровень организации – адаптивность, способность учиться и совершенствоваться и стабильно предоставлять рынку высокий уровень продуктов и услуг.

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

Conflict of interest: the authors have no conflict of interests to declare.

References

- AdIndex, SberMarketing (2025), “Global Trends 2025: How Consumer Behavior Is Changing”, AdIndexЭ, [Online], available at: <https://adindex.ru> (Accessed 17 December 2025).
- Alfra Lean Advisors, “Elements of Built-in Quality”, [Online], available at: <https://www.alfraconsulting.eu/elements-of-built-in-quality/> (Accessed 17 December 2025).
- Alotaibi, F. M. S. (2014), “Impact on Quality Culture of Total Quality Management Practices and Competitiveness of Saudi Arabian Contractors”, *International Journal of Business and Economic Development*, [Online], available at: <https://www.ijbed.org/details%26cid%3D63> (Accessed 17 December 2025).
- Çubukcu, B. B. (2025), “The Effects of Responsible Consumerism on Impulsive Buying Behavior: The Mediating Role of Brand Literacy”, *Sustainability*, 17 (16), p. 7396, [Online], available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/16/7396> (Accessed 17 December 2025).
- Escobar-Farfán, M., Veas-González, I., García-Salirrosas, E. Et al. (2025), “From Browsing to Buying: Determinants of Impulse Buying Behavior in Mobile Commerce”, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 20 (4), p. 266, [Online], available at: <https://www.mdpi.com/0718-1876/20/4/266> (Accessed 17 December 2025).
- Gutterman, A. S. (2024), “Definitions and Models of Organizational Culture”, [Online], available at: https://www.researchgate.net/publication/384324336_Definitions_and_Models_of_Organizational_Culture (Accessed 17 December 2025).
- Imai, M. (1986), *Kaizen: The Key to Japan’s Competitive Success*, McGraw-Hill, New York, NY.
- McKinsey & Company (2025), “State of the Consumer 2025: When Disruption Becomes Permanent”, McKinsey & Company, [Online], available at: <https://www.mckinsey.com> (Accessed 17 December 2025).
- Navarro, G. (2025), “Quality Culture and Quality Management as Drivers of Organizational Performance: A Structural Model for the Manufacturing Sector”, *Sustainability*, 17 (9), p. 3934, [Online], available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/9/3934> (Accessed 17 December 2025).
- Ramos, A. And Ellitan, L. (2022), “Organizational Culture and Competitive Advantage: A Theoretical Review”, *International Journal of Research*, 9 (2), pp. 406–413, [Online], available at: https://www.researchgate.net/publication/358901341_ORGANIZATIONAL_CULTURE_AND_COMPETITIVE_ADVANTAGE_A_Theoretical_Review (Accessed 17 December 2025).
- Schein, E. H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA, [Online], available at: <https://archive.org/details/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership> (Accessed 17 December 2025).
- The Deming Prize Committee (2024), “The Deming Prize: Introduction. Official Guide 2024”, [Online], available at:

https://www.juse.or.jp/deming_en/download/DP_intro_2024.pdf (Accessed 17 December 2025).

Toyota Motor Corporation, “Total Quality Management (TQM): Changes and Innovations”, [Online], available at: https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/company_information/management_and_finances/management/tqm/change.html (Accessed 17 December 2025).

Vu Dinh Khoa, V. Et al. (2023), “Organizational Culture and Employees Loyalty: An Empirical Research from a University Context”, [Online], available at: https://www.researchgate.net/publication/380163227_Organizational_Culture_and_Employees%27_Loyalty_An_Empirical_Research_from_an_University_Context (Accessed 17 December 2025).

Yusoff, R. Z., Islam, R. And Alotaibi, F. (2013), “Assessing the Impact of Total Quality Management Practices and Quality Culture with Competitiveness of Saudi Contractors”, *American Journal of Applied Sciences*, 10 (6), pp. 638–645, [Online], available at: <https://thescipub.com/abstract/ajassp.2013.638.645> (Accessed 17 December 2025).

Данные об авторах

Мазей Вадим Алексеевич, докторант кафедры делового администрирования

Нурмуханова Гульнара Жагыпаровна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры делового администрирования

Information about authors

Vadim A. Mazey, Doctoral Student, Department of Business Administration

Gulnara Zh. Nurmukhanova, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Business Administration

**ГЛОБАЛЬНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ И ВЫЗОВЫ
В КООРДИНАТАХ СОВРЕМЕННОГО МИРА
GLOBAL ECONOMIC TRENDS AND CHALLENGES
IN THE MODERN WORLD**

Оригинальная статья
Original article

УДК 330.142.2

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-6

Алисултанов В. С.

**Концептуальная модель взаимодействия государства
и бизнеса в цифровой среде**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова,
Стремянный переулок, 36, Москва 109992, Россия
e-mail: cg_123@mail.ru
ORCID: 0009-0000-4381-0757

*Статья поступила 15 декабря 2025 г.; принята 26 января 2026 г.;
опубликована 30 марта 2026 г.*

Аннотация. Основной проблемой взаимодействия государства и бизнеса в цифровой среде остается его низкая эффективность, особенно в сегменте малого и среднего предпринимательства (МСП). Существующие модели цифровизации воспроизводят административную бюрократию, игнорируют институциональную специфику страны и не обеспечивают синергетического эффекта. В статье выявлены системные разрывы: доминирование централизованного подхода, слабое вовлечение бизнеса, фрагментация цифровых платформ, низкая цифровая зрелость МСП и отсутствие адаптивных механизмов обратной связи. Цель исследования заключалась в разработке концептуальной трехкомпонентной модели цифрового взаимодействия государства и бизнеса, учитывающей российскую институциональную специфику и способную преодолеть выявленные барьеры за счёт баланса между централизацией и автономией, а также обеспечить синергетический эффект от сотрудничества. Исследование основано на институциональном анализе с применением теории институциональных матриц С.Г. Кирдиной (X-Y-теория). Используются методы теоретического анализа и синтеза, сравнительного анализа (с учётом опыта ЕС, США, Китая, Сингапура), анализа вторичных данных (отчёты НИУ ВШЭ, НАФИ, Всемирного банка, ОЭСР), а также концептуального моделирования. На основе этого предложена трёхкомпонентная (X-Y-Z) модель цифрового взаимодействия. По итогам исследования автором сформирована оригинальная концептуальная модель цифрового взаимодействия, в которой X-компонент отражает государственные институты (централизация, суверенитет, нормативное регулирование); Y-компонент включает рыночные механизмы (гибкость, инициатива, сетевые связи, API, краудсорсинг); Z-компонент выступает мета-уровнем интеграции: цифровое право, адаптивные регламенты, межматричные стандар-

ты и технологический интерфейс (ИИ, цифровые двойники, блокчейн). Модель также предусматривает систему обратной связи на основе DAO-подобных механизмов и предлагает поэтапный путь внедрения – от диагностики институционального ландшафта до количественной оценки синергии. Предложенная X-Y-Z модель позволяет не противопоставлять государство и бизнес, а интегрировать их в единую адаптивную экосистему, где цифровизация становится инструментом не просто автоматизации, а институциональной трансформации. Это создаёт основу для устойчивого, сбалансированного и инклюзивного развития цифровой экономики с фокусом на МСП и региональные особенности.

Ключевые слова: институциональная матрица; цифровое взаимодействие государства и бизнеса; цифровая трансформация; концепция цифрового взаимодействия государства и бизнеса

Для цитирования: Алисултанов В. С. Концептуальная модель взаимодействия государства и бизнеса в цифровой среде // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 1. С. 75-85. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-6

UDC 330.142.2

Vadim S. Alisultanov

**A conceptual model of government-business interaction
in the digital environment**

Plekhanov Russian University of Economics,
36 Stremyanny Ln., Moscow 109992, Russia
e-mail: cg_123@mail.ru
ORCID: 0009-0000-4381-0757

Abstract. The main problem with the interaction between the state and businesses in the digital environment is that it is not very efficient, particularly within the small and medium-sized enterprise (SME) sector. Existing models of digitalization reproduce administrative bureaucracy, ignore the institutional specifics of the country, and do not provide a synergistic effect. The article identifies the following systemic gaps: the dominance of a centralized approach, weak business involvement, fragmentation of digital platforms, low digital maturity of SMEs, and the lack of adaptive feedback mechanisms. The purpose of the study was to develop a conceptual three-component model of digital interaction between the state and business, taking into account the Russian institutional specifics and capable of overcoming the identified barriers by balancing between centralization and autonomy, as well as ensuring a synergistic effect from cooperation. The study is based on institutional analysis using the theory of institutional matrices by S.G. Kirdina (X-Y theory). The methods of theoretical analysis and synthesis, comparative analysis (taking into account the experience of the EU, the USA, China, and Singapore), analysis of secondary data (reports by the Higher School of Economics, NAFI, the World Bank, and the OECD), and conceptual modeling were used. Based on this, a three-component (X-Y-Z) model of digital interaction was proposed. As a result of the research, the author developed an original conceptual model of digital interaction, which includes the following the X-component reflects state institutions (centralization, sovereignty, and regulatory oversight); the Y-component includes market mechanisms (flexibility, initiative, networking, APIs, and crowdsourcing); and the Z-component acts as a meta-level of

integration, encompassing digital law, adaptive regulations, cross-matrix standards, and a technological interface (AI, digital twins, and blockchain). The model also includes a feedback system based on DAO-like mechanisms and offers a step-by-step implementation process, from diagnosing the institutional landscape to quantifying synergies. The proposed X-Y-Z model does not oppose the state and business, but integrates them into a single adaptive ecosystem, where digitalization becomes a tool for institutional transformation rather than just automation. This creates a foundation for sustainable, balanced, and inclusive digital economy development, focusing on SMEs and regional characteristics.

Keywords: institutional matrix; digital interaction between government and business; digital transformation; concept of digital interaction between government and business

For citation: Alisultanov, V. S. (2026), "A conceptual model of government-business interaction in the digital environment", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (1), pp. 75-85, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-6

Введение (Introduction). Актуальность интереса к вопросу эффективного цифрового взаимодействия разных участников экономических взаимоотношений вызвана быстрым распространением цифровых технологий и усилением их влияния на все сферы жизнедеятельности, в том числе, на взаимодействие между государством и бизнесом. Поэтому критически важным становится вопрос оценки степени готовности обеих сторон к полноценному цифровому сотрудничеству, выявления административных и других барьеров и поиска способов их преодоления.

Цель исследования (The aim of the work). Целью исследования являлась разработка концептуальной модели цифрового взаимодействия государства и бизнеса, адаптированной к институциональным особенностям России (на основе теории X-Y-матриц С.Г. Кирдиной) и дополненной авторским технологическим (Z) компонентом, для преодоления выявленных системных барьеров и повышения синергетической эффективности данного взаимодействия, особенно в сегменте малого и среднего предпринимательства (МСП).

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Материалами для исследования послужили научные публикации: фундаментальные работы по институциональной экономике (теория институциональных матриц С.Г. Кирдиной),

исследования цифровой трансформации, государственного управления и бизнес-процессов; аналитические и статистические данные: отчеты ведущих российских аналитических центров (НАФИ, НИУ ВШЭ, Московской школы управления «Сколково»), коммерческих банков («Открытие»), а также данные международных организаций (ОЭСР, Европейская комиссия, Всемирный банк, ООН); нормативно-правовые акты, законодательные инициативы (адаптация ГК РФ), национальные программы цифровизации (российские и зарубежные, такие как, например, «Умная нация» в Сингапуре, «Цифровой кодекс» Казахстана).

Методологическую основу исследования составил комплекс теоретических и эмпирических методов: теоретический анализ и синтез использовался для изучения и систематизации существующих моделей цифровой экономики (государственно-ориентированной, рыночной, гибридной), теорий институционального развития и концепций цифрового взаимодействия; институциональный анализ – для диагностики глубинных причин барьеров во взаимодействии государства и бизнеса в России; сравнительный анализ был проведен для оценки зарубежного опыта (ЕС, США, Китай, Сингапур, Казахстан). Для количественной оценки «разрывов» цифровизации между МСП и крупным бизнесом на

основе данных аналитических отчетов (уровень цифровой зрелости, доступ к ресурсам, цифровая грамотность и др.) был использован анализ вторичных данных. При разработке и визуализации оригинальной концептуальной трехкомпонент-

ной (X-Y-Z) модели применялось концептуальное моделирование.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). В таблице представлены ключевые разрывы в вопросе цифровизации по уровням бизнеса.

Таблица

Ключевые разрывы в вопросе цифровизации по уровням бизнеса

Table

Key gaps in digitalization by business level

Аспект	МСП	Средний и крупный бизнес	Обоснование и источники
Уровень цифровой зрелости	16 -25% Высокопрофессиональных компаний	Более 50% активно используют цифровые технологии	Экспертная аналитика банка «Открытие» (Банк «Открытие»..., 2025), Московская школа управления «Сколково», Аналитический центр НАФИ (2023)
Финансовые ресурсы	Ограничены	Доступ к представлению бюджетов	Исследования национального агентства финансовых исследований (НАФИ)
Цифровая грамотность	Низкая, особенно в регионах	Высокая, есть IT-подразделения	Исследования национального агентства финансовых исследований (НАФИ)
Используемые технологии	Простой софт, базы данных, отчетность	Big Data, AI, облачные IT-решения	Гарант.ру
Интеграция и автоматизация	Частично, слабо масштабирована	Полная интеграция бизнес-процессов	Обзор цифровых трансформаций среднего бизнеса от РБК
Доступ к цифровым платформам	Через госуслуги, маркетплейсы	Собственные и сторонние корпоративные платформы	Статьи и отчеты на порталах Tadviser, Корпорации МСП, FRONTIERS (Радио РБК, 2024)

Источник: составлено автором.

При анализе цифровых проблем, собранных в таблице 1 по уровням бизнеса, становится очевидным, что трудности МСП связаны с ключевыми факторами отставания от среднего и крупного бизнеса, обусловленными ресурсными, инфраструктурными и кадровыми ограничениями (Лескин, 2021; Халилов, 2017; Хлебенских, 2021). В то же время влияние МСП и их экономическая роль требуют развития в

условиях цифровизации этого сегмента – через образование, доступ к недорогим и адаптированным решениям, а также развитие цифровой индустрии в регионах (Абдрахманова, Васильковский, Вишневецкий и др., 2022).

Модели развития цифровой экономики различаются по странам и регионам. В международной практике выделяются:

– государственно-ориентированные модели (Китай, Южная Корея): активное

участие государства в планировании, финансировании и регулировании цифровых платформ, развитие национальных экосистем;

– рыночные модели (США, Европа): минимальное вмешательство, поддержка инноваций через частные инвестиции, создание условий для конкуренции и стартап-экосистем;

– гибридные модели (Россия, Индия): сочетание государственного регулирования и поддержки, стимулирование частных инициатив, развитие инфраструктуры.

Ведущие страны формируют свои стратегии, исходя из национальных особенностей, уровня технологической зрелости и институциональных условий.

Таким образом, государство и бизнес играют взаимодополняющие и критически важные роли в развитии цифровой экономики. Государство формирует институциональную среду, разрабатывая правовые нормы и иницируя национальные программы, направленные на стимулирование цифровизации. Бизнес, в свою очередь, внедряет инновационные технологии и развивает инфраструктуру, способствующую эффективному функционированию цифровой экономики. Такое взаимодействие способствует повышению конкурентоспособности национальной экономики, созданию новых рабочих мест и увеличению благосостояния населения. Вместе с тем сохраняется потребность в создании эффективных моделей взаимодействия, которые бы позволяли преодолевать существующие барьеры и повышать синергию усилий государства и бизнеса в условиях динамично меняющейся цифровой среды.

Реальные данные ведущих международных организаций (ЕЦБ, ОЭСР, Всемирный банк, Евростат, ВОИС, Всемирный банк, Атлантический совет) подтверждают прямую связь между развитием цифрового взаимодействия государства и бизнеса и ростом ключевых экономических показателей региона (ВРП/ВВП, инновационной активностью, активностью в

цифровом объеме и привлекательностью для инвестиций).

Аргументы в пользу совершенствования взаимодействия государства именно с МСП очевидны с экономической точки зрения. Вместе с тем, несмотря на все декларации и национальные проекты, кардинального перелома в этой сфере не происходит. Меры поддержки часто остаются точечными, а базовые проблемы – административные барьеры, неравный доступ к ресурсам, давление проверяющих органов – сохраняются. На практике наблюдается ситуация, когда инициативы по поддержке малого бизнеса зачастую увязают в бюрократии, а ресурсы по инерции продолжают концентрироваться в рамках привычной модели «государство – крупный бизнес». Это связано с тем, что экономическое поведение государства и бизнеса определяются кроме экономических выгод исторически сложившимися правилами игры, которые называют институтами. Крайне продуктивной здесь оказывается научная идея отечественного социолога Светланы Георгиевны Кирдиной об институциональных матрицах. Её теория помогает понять, что существующая модель взаимодействия – это не случайность, а проявление исторической логики развития российского общества.

Согласно Кирдиной С.Г., в основе общества лежит институциональная матрица – устойчивый, исторически сформировавшийся комплекс базовых институтов, определяющий «правила игры» (Кирдина, 2014). Она выделяет два идеальных типа:

– X-матрица (редистрибутивная), где доминируют централизованное перераспределение ресурсов, коммунальная собственность, унитарное устройство (иерархическая, вертикальная власть);

– Y-матрица (рыночная), основанная на институте обмена (децентрализованный рыночный обмен), частной собственности (неприкосновенность и абсолютность прав), федеративном устройстве (сетевые, горизонтальные связи).

Россия, по Кирдиной С.Г., является классическим примером общества с доминантной X-матрицей. Это не хорошо и не плохо – это историческая данность, определяющая траекторию развития. Вся система взаимодействия «государство – бизнес», о которой шла речь ранее – это прямое проявление X-матрицы: «взаимный обмен» с крупным бизнесом – это современная форма редистрибуции, где государство перераспределяет ресурсную ренту в обмен на лояльность и решение стратегических задач.

Подчиненное положение МСП логично вытекает из коммунального характера собственности и иерархии. Малый бизнес слабо встраивается в вертикальные цепи перераспределения и управления, поэтому находится на периферии внимания системы.

Следовательно, задача развития взаимодействия государства и МСП – это не просто техническое совершенствование мер поддержки, это в какой-то мере задача по «прививанию» элементов Y-матрицы (частной инициативы, сетевых связей, равных прав) в доминантную X-среду. Это сложный процесс трансформации глубинных институтов. Таким образом, теория Кирдиной С.Г. даёт ключ к пониманию того, что эффективная форма взаимодействия с МСП должна учитывать эту институциональную специфику, не пытаясь слепо копировать западные образцы, а находя такие формы, которые могли бы быть органично «транслированы» в существующую матрицу, постепенно меняя её изнутри.

Зарубежные исследования, проведённые Организацией экономического сотрудничества и развития (OECD), предлагают обратить внимание на улучшение публичной коммуникации через налаживание связей между бизнесом и властью. Аналогичные выводы делает Европейская комиссия (Доклад ЕС..., 2025), предлагающая руководящие принципы для улучшения взаимодействия в цифровой экономике. Эти принципы включают:

– «принцип единой подачи», когда бизнес предоставляет информацию государству только один раз, органы власти обмениваются данными между собой. Экономия времени для МСП оценивается Комиссией в объёме до 60 часов в год на компанию;

– стандартизированные API для ключевых сервисов при регистрации бизнеса, создании налоговых деклараций, участии в госзакупках, что снижает барьеры для интеграции бизнес-программ с государственными системами;

– цифровые инновационные хабы (DINs), т.е. платформы, где МСП могут получить доступ к технологиям (AI, IoT), тестовым средам и экспертизе при поддержке государства и исследовательских институтов. К 2023 году в ЕС было создано более 200 таких хабов (Туртурика, 2024).

Европейская комиссия подчеркивает, что достигнут прогресс в таких областях, как цифровизация государственных услуг, базовое покрытие 5G и развертывание периферийных узлов для более быстрой и эффективной обработки данных, однако сохраняются серьёзные пробелы. Государства-члены ЕС предприняли усилия по выполнению прошлогодних рекомендаций, включив в свои дорожные карты в общей сложности 1910 мер стоимостью 288,6 млрд евро (1,14% ВВП ЕС).

Всемирный банк выделяет лучшие практики взаимодействия малых предприятий и местных администраций в развивающихся странах, подчёркивая необходимость комплексного подхода. Анализ Всемирного банка (World Bank), особенно в контексте развивающихся стран, подтверждает, что успешное G2B взаимодействие требует гораздо большего, чем просто внедрение технологий. В отчете «Digitalizing G2B Payments» (2022) и проекте «TechSprint for SME Financial Inclusion» (2023) Банк подчеркивает необходимость комплексного подхода, включающего:

– цифровую идентификацию как основу для безопасного доступа к онлайн-сервисам. Внедрение надежной Digital ID в

таких странах, как Индия (Aadhaar) и Перу (DNI electrónico), привело к росту числа МСП, использующих госуслуги онлайн, на 30 – 50%;

– цифровую грамотность предпринимателей, инвестиции в которые приводят к окупаемости в пропорции 3:1 за счет роста производительности МСП и налоговых поступлений;

– адаптацию регуляторных рамок или так называемых «регуляторных песочниц» для финтеха через упрощение лицензирования для цифровых бизнес-моделей, признание электронных подписей и документов;

– локализованные платформы на местном уровне, когда упрощается уплата местных налогов, получение разрешений, как это реализовано в рамках проекта «Open Government Partnership (OGP) Local» в Колумбии и Индонезии (Прогнозы Ростелекома..., 2019).

Анализ выявил системные противоречия, препятствующие эффективному цифровому взаимодействию государства и бизнеса, которые можно свести в три группы:

1) институциональный дисбаланс, когда централизованное управление приводит к жёсткой регламентации процессов (78% бизнес-респондентов отметили избыточность бюрократии, приводящей к замедлению внедрения инноваций (лаги между инициативами бизнеса и их нормативным закреплением составляют 12–18 месяцев);

2) слабые рыночные механизмы, несовершенство которых проявляется в дефиците обратной связи (только 22% регионов имеют системы оценки удовлетворённости бизнеса), ограниченном участии бизнеса в разработке цифровых сервисов (15% от общего числа проектов);

3) технологические ограничения, проявляющиеся во фрагментации ИТ-систем (47% данных дублируется вручную), низкой адаптивности инфра

структуры (в 60% регионов отсутствуют API для интеграции с бизнес-платформами), региональном «разрыве» цифровой трансформации, когда асимметрия в доступности сервисов между крупными и малыми городами составляет 34 п. п. (Земскова, 2020; Рудник, Зинина, 2024).

Полученные результаты позволяют сформировать предпосылки для разработки модели, синтезирующей институциональные и технологические аспекты цифрового взаимодействия государства и бизнеса.

В качестве основы предлагается применить модель институционального дуализма или теорию институциональных матриц С.Г. Кирдиной (X-Y-теория) [4], которая способна методологически преодолеть выявленные противоречия. В модели цифрового взаимодействия предлагается сочетание двух матриц:

X-матрица (коммунитарные институты) реализуется через:

– единые стандарты данных (ГОСТ Р 58346-2025);

– централизованную систему кибербезопасности (на базе ФСТЭК);

– нормативное регулирование смарт-контрактов (адаптация ГК РФ, ст. 434.1).

Y-матрица (рыночные институты) интегрируется посредством:

– API-маркетплейса для бизнеса (открытые интерфейсы);

– механизмов краудсорсинга (соучастие в разработке сервисов);

– гибких регламентов (например, sandbox для тестирования инноваций).

С учетом цифрового компонента и сильного технологического влияния модель цифрового взаимодействия государства и бизнеса на основе институциональных матриц предлагается усовершенствовать за счет введения компонента Z (рисунок).



Источник: разработано автором

Рис. Концептуальная модель цифрового взаимодействия государства и бизнеса

Fig. Conceptual model of digital interaction between government and business

Предлагаемая модель может быть внедрена посредством реализации следующих этапов:

1) диагностика институционального ландшафта (анализ доминирующей матрицы) путем расчета индекса X/Y-доминирования;

2) построение гибридной архитектуры через внедрение адаптивных смарт-контрактов, где условия выполнения регулируются X-матрицей (нормативы), а па-

раметры оптимизируются через Y-механизмы (анализ Big Data от бизнеса);

3) оценка синергетического эффекта, например, через применение модели Cobb-Douglas для цифровой экономики;

4) прогноз показателей: количественных и качественных изменений.

Заключение (Conclusions). Проведённое исследование выявило глубинные институциональные и технологические причины неэффективности цифрового вза-

имодействия между государством и бизнесом в Российской Федерации, особенно в сегменте малого и среднего предпринимательства (МСП). Анализ показал, что существующие барьеры (административная перегрузка, фрагментация цифровых платформ, низкий уровень цифровой зрелости МСП и слабая обратная связь) не являются исключительно техническими, а уходят корнями в исторически сложившуюся институциональную структуру, доминирующую в российском обществе.

В ответ на вызовы, связанные с институциональным дуализмом и технологическим отставанием, в статье предложена инновационная концептуальная модель цифрового взаимодействия, дополненная Z-компонентом, который выступает в роли мета-уровня интеграции. Z-матрица объединяет институциональные и технологические элементы, обеспечивая синергию между стабильностью и централизацией X-матрицы и гибкостью, инициативностью и сетевыми связями Y-матрицы.

Предложенная архитектура позволяет не просто устранить имеющиеся разрывы, но и трансформировать институциональный конфликт X–Y в источник инновационного развития. Она формирует основу для построения цифрового партнерства, в котором государство и бизнес выступают не как противоположные стороны, а как субъекты единой экосистемы, способной к самообучению и адаптации. Таким образом, модель открывает путь к более сбалансированному, устойчивому и синергетическому развитию цифровой экономики в России, учитывающему как национальную специфику, так и лучшие международные практики. Её реализация потребует поэтапного внедрения – от диагностики доминирующей институциональной матрицы до оценки синергетического эффекта с использованием количественных эконометрических инструментов. В перспективе это может способствовать не только росту цифровой зрелости МСП, но и повышению общей конкурентоспособности национальной экономики.

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

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

Список литературы

Банк «Открытие»: интерес малого бизнеса к цифровизации и удаленной работе резко вырос в 2022 году: седьмая волна измерений проведена НАФИ методом репрезентативного опроса представителей малого и среднего бизнеса (включая ИП) в окт. 2022 г // НАФИ: офиц. Сайт. URL: <https://nafi.ru/analytics/bank-otkrytie-interes-malogo-biznesa-k-tsifrovizatsii-i-udalennoy-rabote-rezko-vyros-v-2022-godu/> (дата обращения: 21.08.2025).

Ефремова М. В., Чкалова О. В. Цифровые инновации предприятий малого и среднего бизнеса как фактор устойчивого развития российской экономики // На страже экономики. 2021. № 2 (17). С. 28-35.

Земскова И. А. Цифровое развитие общества в России: государственный и бизнес-аспекты // Промышленность: экономика, управление, технологии. 2020. № 2 (81). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoe-razvitie-obschestva-v-rossii-gosudarstvennyy-i-biznes-aspekty> (дата обращения: 15.09.2025).

Кирдина С. Г. Институциональные матрицы и развитие России: введение в X–Y-теорию. Издание 3-е, переработанное, расширенное и иллюстрированное / СПб. : Нестор-История, 2014. – 468 с.

Лескин И. А. Влияние цифровизации бизнеса на развитие малого и среднего предпринимательства в России // Хроноэкономика. 2021. № 6 (34). С. 43–45.

Прогнозы Ростелекома по запуску коммерческих квантовых сервисов в 2025–2026 годах. URL: <https://systempb.ru/company/articles/rostelekom-prognoziruet-v-techenie-dvukh-let-zapusk-pervykh-kommercheskikh-servisov-s-ispolzovaniem-/> (дата обращения: 15.09.2025).

Сайт компании OGI. URL: <https://ogi.bappenas.go.id/en/ogplocal#rencana-aksi-ogi> (дата обращения: 12.08.2025).

Туртурика Н. Цифровизация малого бизнеса в России: проблемы, перспективы и инвестиционные риски: опыт специалиста инвестиционной платформы // БИЗНЕС-СЕКРЕТЫ – медиа о бизнесе от Т-Банка: блог компаний: сайт. URL:

<https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/cifrovizaciya-malogo-biznesa/> (дата обращения: 17.09.2024).

Халилов Т. А. Взаимодействие государства и бизнеса в условиях институционализации политического порядка в постсоветской России : Автореф. Дис. ... канд. полит. наук : 23.00.02 / Т. А. Халилов ; Юж. Федер. Ун-т. – Ростов-на-Дону, 2017. – 30 с.

Хлебенских Л. В. Индекс цифровизации организации: факторы влияния // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 8-1. С. 136–141.

Цифровая трансформация государства: как технологии меняют работу государственных органов // КТ.Team – сервисная IT-компания. URL: <https://www.kt-team.ru/blog/digital-transformation-in-government-how-tech-changes-public-sector>. (дата обращения: 15.08.2025).

Цифровая трансформация: ожидания и реальность : доклад НИУ ВШЭ : к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. Науч. Конф. По проблемам развития экономики и общества, 2022 г. / Абдрахманова Г. И., Васильковский С. А., Вишневецкий К. О. [и др.] Высшая школа экономики – национальный исследовательский университет. Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. – 219 с.

Цифровая трансформация: эффекты и риски в новых условиях / рук. Авт. Колл. П. Б. Рудник, Т. С. Зинина; под ред. И. Р. Агамирзяна, Л. М. Гохберга, Т. С. Зининой, П. Б. Рудника; Нац. Исслед. Ун-т «Высшая школа экономики». – М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. – 156 с.

Цифровизация малого бизнеса – тренды и возможности в 2024 году // Радио РБК. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/65f00fa99a79471b280fe42c> (дата обращения: 12.03.2024).

Цифровой Казахстан Tadviser. Цифровой_Казахстан. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 15.09.2025).

European Commission. The 2025 State of the Digital Decade Package: website. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/2025-state-digital-decade-package> (дата обращения: 01.08.2025).

United Nations. UN E-Government Survey 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/> (дата обращения: 15.09.2025).

References

Abdrakhmanova, G.I., Vasilkovsky, S.A. and Vishnevsky, K.O. et al. (2022), “Digital transformation: expectations and reality”, *Report for the XXIII Yasinskaya (April) International Scientific Conference on the Problems of Economic and Social Development*, Publishing House of the Higher School of Economics, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia, ISBN 978-5-7598-2658-3. (in Russ).

Digital Kazakhstan (2025), Adviser, [Online], available at: <https://www.tadviser.ru/index.php> Казахстан (Accessed 15 September 2025). (in Russ).

Digital transformation of the state: how technologies are changing the work of government agencies (2025), KT Team – IT service company, [Online], available at: <https://www.kt-team.ru/blog/digital-transformation-in-government-how-tech-changes-public-sector> (Accessed: 15.08.2025). (in Russ).

Digitalization of small business – trends and opportunities in 2024 (2024), RBC Radio, [Online], available at: <https://www.rbc.ru/industries/news/65f00fa99a79471b280fe42c> (Accessed 12 March 2024). (in Russ).

Efremova, M.V. and Chkalova, O.V. (2021), “Digital innovations of small and medium-sized businesses as a factor in sustainable development of the Russian economy”, *On Guard of the Economy*, 2 (17), pp. 28–35. ISSN 2588-0071. (in Russian). (in Russ).

European Commission (2025), The 2025 state of the digital decade package, [Online], available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/2025-state-digital-decade-package> (Accessed 01 August 2025).

Khalilov, T.A. (2017), *Interaction between the state and business in the context of the institutionalization of the political order in post-Soviet Russia*, PhD thesis abstract, Rostov-On-Don, Southern Federal University, 30 p. (in Russ.).

Khlebenskikh, L.V. (2022), “Digitalization index of an organization: influencing factors”, *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 8-1, pp. 136–141. ISSN 1818-4057. (in Russ.).

Kirdina, S.G. (2014), *Institutional matrices and Russia's development: an introduction to the X-Y theory*, 3rd edn., Nestor-Istoriya, St. Petersburg, 468 p. (in Russ.).

Leskin, I.A. (2021), “The impact of business digitalization on the development of small and medium-sized entrepreneurship in Russia”, *Chrono economics*, 6 (34), pp. 43–45. (in Russ.).

OGI website (2025), Open Government Partnership Local – Indonesia, [Online], available at: <https://ogi.bappenas.go.id/en/ogplocal#rencana-aksi-ogi> (Accessed 12 August 2025). (in Russ.).

Otkrytie Bank (2022) Small business interest in digitalization and remote working sharply increased in 2022, NAFI analytics, [Online], available at: <https://nafi.ru/analytics/bank-otkrytie-interes-malogo-biznesa-k-tsifrovizatsii-i-udalennoy-rabote-rezko-vyros-v-2022-godu/> (Accessed 21 August 2025). (in Russ.).

Rostelecom’s forecasts for the launch of commercial quantum services in 2025–2026 (2025), System.PB, [Online], available at: <https://systempb.ru/company/articles/rostelekom-prognoziruetsya-v-techenie-dvukh-let-zapusk-pervykh-kommercheskikh-servisov-s-ispolzovaniem/> (Accessed 15 September 2025). (in Russ.).

Rudnik, P.B. and Zinina, T.S. (eds.) (2024), *Digital transformation: effects and risks in the new conditions*, in Agamirzyan, I.R., Gokhberg, L.M., Zinina, T.S. and Rudnik, P.B. (ed.), National Research University Higher School of Economics, ISSEK HSE, Moscow, 156 p. ISBN 978-5-7598-3009-2. (in Russ.).

Turturika, N. (2024), “Digitalization of small business in Russia: problems, prospects, and investment risks: experience of an investment

platform specialist”, *BUSINESS SECRETS – business media from T-Bank: Company Blogs*, [Online], available at: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/cifrovizaciya-malogo-biznesa/> (Accessed 17 August 2024) (in Russ.).

United Nations (2024), UN E-Government Survey 2024, Division for Public Institutions and Digital Government (DPIDG), UN DESA, [Online], available at: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/> (Accessed 15 August 2025).

Zemskova, I.A. (2020), “Digital development of society in Russia: state and business aspects”, *Industry: Economy, Management, Technology*, 2 (81), [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoe-razvitiye-obschestva-v-rossii-gosudarstvennyy-i-biznes-aspekty> (Accessed 15 September 2025). (in Russ.).

Данные автора

Алисултанов Вадим Сулайбанович, экстерн базовой кафедры ФАС России, заместитель начальника Контрольно-ревизионного управления в сфере институтов развития и государственных активов Казначейства Российской Федерации

Information about the author

Vadim S. Alisultanov, External Student of the Basic Department of the Federal Antimonopoly Service of Russia, Deputy Head of the Control and Audit Department in the Field of Development Institutions and State Assets of the Treasury of the Russian Federation

Оригинальная статья
Original article

УДК 334.7

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-7

Андросова И.В.¹
Евченко А.В.²

**Стратегическая интеграция бизнеса: ключевые векторы
развития в условиях трансформации современной экономики
и управления**

ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»,
ул. 50 лет Октября, 94, Курск 305040, Россия

¹e-mail: irinka-rusik@mail.ru

²e-mail: a.v.evchenko@gmail.com

¹ORCID: 0000-0003-0692-2391

²ORCID: 0009-0002-8394-0366

*Статья поступила 18 января 2026 г.; принята 20 февраля 2026 г.;
опубликована 30 марта 2026 г.*

Аннотация. Статья посвящена решению научно-практической проблемы определения ключевых направлений развития стратегической интеграции на основе выстраивания партнерских взаимоотношений между компаниями в условиях динамичных изменений в обществе, экономике и бизнесе. В работе проведен компаративный анализ ключевых преимуществ и ограничений интеграционного сотрудничества бизнес-структур в формате стратегических партнерств, действующих в условиях трансформации современной экономики и управления. При написании статьи использованы общенаучные приемы анализа и синтеза; специфические методы: монографический, абстрактно-логический и контент-анализ различных исследований. Авторы приводят примеры успешных зарубежных и отечественных практик бизнес-структур, активно внедряющих интеграционные механизмы и инструменты, демонстрируя их эффективность в различных отраслях и видах деятельности. В результате проведенного анализа выявлены наиболее значимые факторы успешной стратегической интеграции бизнеса, позволяющие сформировать устойчивые и долгосрочные партнерства. По итогам исследования авторами выделены ключевые направления развития стратегической интеграции бизнеса на основе создания устойчивых партнерских отношений, реализация которых приведет к достижению синергетического эффекта всеми участниками сотрудничества. Полученные выводы и рекомендации будут полезными как для ученых, исследующих динамику и особенности взаимодействий между бизнес-структурами, так и для практикующих менеджеров, заинтересованных в рационализации управления партнерскими проектами на разных этапах их жизненного цикла. Перспективные исследования могут сосредоточиться на детальном изучении влияния передовых технологий на форматы делового взаимодействия и партнерские отношения в бизнесе, а также анализе особенностей интеграционных процессов в различных секторах экономики, что поз-

волит глубже понять их специфику и уточнить основные направления дальнейшего развития.

Ключевые слова: стратегическое управление; предпринимательские структуры; взаимодействие и сотрудничество; бизнес-партнерство; эффективность управления; интеграция совместной деятельности; синергия

Для цитирования: Андросова И.В., Евченко А.В. Стратегическая интеграция бизнеса: ключевые векторы развития в условиях трансформации современной экономики и управления // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 1. С. 86-96. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-7

UDC 334.7

Irina V. Androsova¹
Andrey V. Evchenko²

Strategic Business Integration: Key Development Vectors in the Context of Modern Economy and Management Transformation

Southwest State University,
94 50 Let Oktyabrya St., Kursk 305040, Russia

¹e-mail: irinka-rusik@mail.ru

²e-mail: a.v.evchenko@gmail.com

¹ORCID: 0000-0003-0692-2391

²ORCID: 0009-0002-8394-0366

Abstract. This article addresses the scientific and practical challenge of identifying key areas for strategic integration development through building partnerships between companies in the context of dynamic changes in society, the economy, and business. The paper provides a comparative analysis of the key advantages and limitations of integrated cooperation between business structures in the format of strategic partnerships operating in the context of the transformation of the modern economy and management. General scientific methods of analysis and synthesis were used in writing the article, as well as specific methods: monographic, abstract-logical, and content analysis of various studies. The authors provide examples of successful foreign and domestic practices of business structures actively implementing integration mechanisms and tools, demonstrating their effectiveness in various industries and activities. The analysis revealed the most significant factors in successful strategic business integration, enabling the formation of sustainable and long-term partnerships. Based on the results of the study, the authors identified key areas for the development of strategic business integration based on the creation of sustainable partnerships, the implementation of which will lead to a synergistic effect for all participants in the cooperation. The findings and recommendations will be useful both for scholars studying the dynamics and characteristics of interactions between business structures and for practicing managers interested in streamlining the management of partnership projects at various stages of their lifecycle. Future research could focus on a detailed study of the impact of advanced technologies on business interaction formats and partnerships, as well as an analysis of the specifics of integration processes in various economic sectors, which will allow for a deeper understanding of their specific features and clarify key areas for further development.

Keywords: strategic management; entrepreneurial structures; interaction and cooperation; business partnership; management efficiency; integration of joint activities; synergy

For citation: Androsova, I. V., Evchenko, A. V. (2026), “Strategic Business Integration: Key Development Vectors in the Context of Modern Economy and Management Transformation”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (1), pp. 86-96, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-7

Введение (Introduction). В условиях постоянно трансформирующейся экономики изменениям подвержены все ключевые аспекты управления бизнесом: финансы, персонал, маркетинг, стратегия, технологии, социальная ответственность. Одним из возможных инструментов перспективного развития экономических субъектов является применение в своей деятельности стратегической интеграции бизнеса, позволяющей сформировать и укрепить партнерские взаимоотношения между организациями, когда они объединяют свои ресурсы, экспертные знания и ключевые компетенции с целью достижения совместных долгосрочных целей. При этом возникает синергетический эффект, который способствует увеличению конкурентоспособности, созданию дополнительной ценности и адаптации к стремительно меняющимся условиям рыночной среды. Практическое исполнение стратегической интеграции может осуществляться посредством различных видов и способов реализации партнерских отношений: функциональные соглашения, контракт-менеджмент, сопроизводство, кластеры, стратегические бизнес-партнерства, совместные предприятия, а также оптимизация цепочек поставок. В условиях динамичной современной экономики формирование, развитие и укрепление стратегических партнерских отношений приобретает особенно важное значение. Компании, признающие ключевую роль взаимодействия и сотрудничества, получают возможность оперативно адаптироваться к изменениям, совершенствовать бизнес-процессы, оптимизировать операционные затраты и формировать устойчивые конкурентные преимущества (Евченко, 2021).

Актуальность и своевременность исследования стратегической интеграции

бизнеса в условиях трансформации современной экономики и управления обусловлена рядом ключевых факторов. Прежде всего, процессы цифровой трансформации существенно меняют традиционные подходы к ведению бизнеса, требуя от организаций оперативной адаптации и высокой степени гибкости. Быстрое технологическое развитие, изменения в потребительских предпочтениях и повышенная значимость данных диктуют необходимость повышения скорости реакции и адаптивного потенциала бизнеса. Вместе с тем, в условиях обостряющейся конкуренции скорость реагирования на изменения внешней среды и инновационная активность становятся ключевыми детерминантами успешности. Кроме прикладной значимости для бизнеса стратегическая интеграция опирается также на научно-теоретическое обоснование. В разные периоды ученые активно занимались изучением вопросов, связанных с природой интеграции (Balassa, 1961; Williamson, 1971; Arrow, 1975; Demsetz, 1988; North, 2008; Сорокина, 2009; Якубанис, 2011; Орехова, 2019; Харламова, 2019; Родионов, 2023; Гусев, 2024); переходом от конкуренции экономических субъектов к их взаимодействию и сотрудничеству (О’Шонесси Дж, 2001; Морозов, 2015; Блинков, 2023); формированием и развитием партнерских отношений, созданием и функционированием стратегических бизнес-партнерств (Новикова, 2010; Добросоцкий, 2018; Петров, 2020; Сергеева, 2022; Кузнецов, 2025), интеграцией совместной деятельности компаний. В последние годы значительный вклад в развитие этого научно-методического направления внесли А.А. Адаменко (Адаменко, 2022), И.В. Андросова (Андросова, 2025), Г.А. Есенкова, А.В. Евченко, З.Р. Мусостов (Есенкова, 2025), Архипов А.Д. (Ар-

хипов, 2023) и другие исследователи, чьи работы составляют важную основу для дальнейшего прогресса в данной области.

Обобщая различные подходы и оригинальные точки зрения, представленные в трудах исследователей, можно заключить, что отличительная особенность стратегической интеграции состоит в необходимости не только согласования интересов между партнерами, но и изменений внутри самих компаний, включая пересмотр корпоративной культуры и управление изменениями. Подобный подход требует готовности инвестировать в партнерство на долгосрочной основе, что подразумевает разделение рисков и выгод. Поскольку успешная интеграция неизбежно основывается на доверии и взаимопонимании, она оказывается более сложной с точки зрения структуры, чем традиционные форматы взаимодействия. В таких условиях сотрудничество с другими рыночными игроками может стать определяющим фактором для достижения стабильного роста и укрепления конкурентных позиций. Также стратегические партнерства предоставляют доступ к инновационным технологиям и новым ресурсам, что способствует повышению эффективности бизнес-процессов и сокращению издержек компаний-участников. В результате стратегическая интеграция выступает важным инструментом, позволяющим организациям раскрыть синергетический потенциал и сократить риски, связанные с нестабильностью рыночной среды.

Цель исследования (The aim of the work). Основной целью данного исследования выступает выявление приоритетных направлений развития стратегической интеграции бизнеса, нацеленной на укрепление конкурентных позиций организаций в условиях динамичной трансформации экономики и систем управления.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). При прове-

дении данного исследования использованы общенаучные приемы анализа и синтеза; специфические методы: монографический, абстрактно-логический и контент-анализ исследований различных авторов. Для решения поставленной цели в данном исследовании использованы фундаментальные и прикладные работы зарубежных и отечественных ученых-исследователей и специалистов-практиков по теории интеграции, управления бизнесом и развитию стратегических партнерств. Информационная база объединяет современные прогнозно-аналитические исследования в области бизнес-стратегий, теоретические и прикладные публикации в ведущих рецензируемых изданиях, а также реальные примеры успешной стратегической интеграции, взятые из международной и отечественной экономико-управленческой практики.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Выступающая предметом проводимого научно-прикладного исследования стратегическая интеграция бизнеса представляет собой многоуровневый процесс, выходящий за рамки традиционных партнерских отношений, построенных на краткосрочных выгодах и обмене ресурсами. В отличие от ограниченных конкретными проектами или временными рамками обычных форм сотрудничества, такая интеграция подразумевает создание устойчивых бизнес-партнерств, направленных на достижение общих долгосрочных стратегических целей. Компании, вовлеченные в стратегическую интеграцию, используют синергию объединенных ресурсов и экспертных знаний для ускорения реакции на рыночные изменения и преодоления кризисных ситуаций с минимальными потерями, с учетом возможных ограничений, накладываемых форматом интеграционного сотрудничества (рисунок).

Ключевые преимущества интеграционного сотрудничества предпринимательских структур в стратегических партнерствах	Синергетический эффект. Объединение ресурсов, знаний и опыта позволяет партнерам достигать целей, которые были бы недостижимы индивидуально, что усиливает конкурентные позиции.	Разногласия в стратегических целях. Стороны могут преследовать разные интересы и иметь несовпадающие бизнес-цели, что усложняет согласование долгосрочных планов.	Основные ограничения интеграционного сотрудничества предпринимательских структур в стратегических партнерствах
	Доступ к новым рынкам. Облегчается выход на ранее недоступные или сложные для освоения рынки благодаря использованию партнерской инфраструктуры и налаженных каналов сбыта.	Недоверие между партнерами. Отсутствие полной уверенности в надежности другой стороны может создавать барьеры для эффективного взаимодействия.	
	Оптимизация затрат. Распределение издержек между участниками сотрудничества снижает затраты на исследование, разработку, логистику и маркетинг, что повышает рентабельность.	Разное качественное развитие процессов. Различия в уровне цифровизации, стандартах работы или операционной эффективности затрудняют оптимизацию совместных операций.	
	Ускорение инноваций. Совместная работа над новыми продуктами или услугами способствует быстрому внедрению технологических решений и удовлетворению меняющихся потребностей.	Ограниченный доступ к ключевым ресурсам. Некоторые партнеры могут не предоставлять или ограничивать использование своих уникальных ресурсов, технологий или компетенций.	
	Повышение устойчивости к рискам. Распределение финансовых и операционных рисков между партнерами снижает нагрузку на каждую отдельную структуру, что делает их более устойчивыми.	Конкуренция внутри альянса. Существующий или потенциальный конфликт интересов между партнерами из-за пересечения целевых рынков, продуктов или услуг.	
	Укрепление репутации и бренда. Взаимодействие с авторитетными бизнес-партнерами усиливает имидж компании, повышает доверие клиентов и укрепляет позиции в отрасли.	Юридическая и регулятивная несогласованность. Различия в правовых нормах, налогообложении и регуляторных требованиях могут создавать сложности в организации бизнес-партнерства.	
	Расширение спектра ресурсов. Партнеры могут делиться уникальными ресурсами, такими как технологии, информация, кадры или мощности, что обогащает возможности каждой структуры.	Сложности управления совместными проектами. Проблемы в принятии решений и выстраивании взаимовыгодной системы управления проектами могут снижать эффективность сотрудничества.	
	Усиление конкурентных преимуществ. Совмещение ключевых компетенций сторон помогает выстроить уникальные предложения для потребителя, что выделяет партнеров на фоне конкурентов.	Ограничение гибкости. Фиксация на совместных решениях может сковывать независимость отдельных структур в реакциях на стремительно меняющиеся рыночные условия.	
	Долгосрочное планирование. Интеграция стратегий способствует более стабильному развитию, минимизируя возможность краткосрочных сбоев и стратегических ошибок в условиях высокой конкуренции.	Риски утечки конфиденциальной информации. Обмен данными и технологиями между сторонами может порождать риски потери конкурентных преимуществ.	
	Создание сети ценностей. Партнерство позволяет формировать сильные экосистемы, где вклад каждого участника увеличивает общую ценность бизнес-среды и укрепляет связь между партнерами.	Различия в корпоративной культуре. Несовместимость рабочих подходов и организационных ценностей способна вызывать внутренние конфликты и затруднять синхронизацию деятельности.	

Источник: составлено авторами

Рис. Сравнение ключевых преимуществ и ограничений интеграционного сотрудничества бизнес-структур в формате стратегических партнерств, действующих в высококонкурентной среде

Fig. Comparison of key advantages and limitations of integrated cooperation of business structures in the format of strategic partnerships operating in a highly competitive environment

Реальные примеры успешной стратегической интеграции из зарубежной практики демонстрируют ее преимущества в различных отраслях и видах экономической деятельности. Так, в сфере цифровых телекоммуникационных технологий компания «Apple» активно строит стратегические альянсы с другими разработчиками для внедрения передовых решений в свою экосистему. Ее сотрудничество с «IBM», направленное на создание корпоративных мобильных приложений, начавшись в 2014 г. Под брендом «IBM MobileFirst for iOS», позволило сформировать новое сильное направление на рынке (Афанасьева, 2025). В период 2014-2025 гг. в рамках партнерства эти компании совместно создали и выпустили более 100 приложений для различных отраслей, таких как финансовые услуги, здравоохранение и розничная торговля: «IBM» предоставляла корпоративные данные и аналитику, а «Apple» – свои мобильные платформы и устройства. Хотя точные финансовые показатели самого партнерства никогда не раскрывались, за прошедший двенадцатилетний период оно превратилось для участников из громкого анонса в стабильный канал дохода в корпоративном сегменте. В целом же, 2025 год стал высокорезультивным для обеих компаний: «IBM» сообщила о росте дохода на 8%, «Apple» – на 6,4% в сравнении с предыдущим годом (по данным портала Investing.Pro).

В ином направлении – автоиндустрии – показательным примером служит партнерство «Toyota» и «Subaru» (существенно подкрепленное перекрестным владением акциями), где обе компании разрабатывают новые модели на основе общих технологий и платформ. Начавшись в 2005 г., их сотрудничество укрепилось в 2019-2020 гг., когда «Toyota» увеличила свою долю в «Subaru» до 20%, сделав ее аффилированной компанией. Такое взаимодействие способствовало не только сокращению затрат, но и ускорению вывода

новых продуктов – инновационных автомобилей (спорткаров и электромобилей, в том числе на основе гибридных технологий и беспилотного вождения) – на рынок. Финансовые результаты также демонстрируют успех: например, в 2022 г. Ежегодная выручка «Subaru» выросла на 28,6%, а в 2023 г. – на 9,9% (по данным портала Investing.Pro).

Российский бизнес также экспонирует успешные примеры стратегической интеграции. Так, сотрудничество компании VK (до 2021 года известной как Mail.ru Group) с разработчиками образовательных платформ и технологий искусственного интеллекта позволило расширить технологические возможности и улучшить качество клиентского сервиса, что непосредственно отразилось на росте доходов. Компания ежегодно демонстрирует устойчивый рост выручки: в 2020 г. – на 21,2%; в 2021 г. – на 18,2%; в 2022 г. – на 19%; в 2023 г. – на 36%; в 2024 г. – на 23% (по данным портала Tadviser); за 9 месяцев 2025 г. – 10% год к году (согласно пресс-релизу VK.company).

Другой кейс – интеграция экосистемы «Сбер» с разработчиками программного обеспечения для автоматизации бизнес-процессов. В частности, такое сотрудничество оптимизировало внутренние операции «Сбербанка» (основного экосистемного элемента) и повысило качество обслуживания клиентов, укрепив его конкурентные позиции на рынке. Это привело в 2025 году к увеличению чистой годовой прибыли банка на 8,4% до 1,69 трлн руб. (по данным портала Tadviser).

Показательным примером стало также объединение «Яндекса» с предприятиями такси, осуществленное посредством интеграции сервисов в платформу «Яндекс.Такси». Данная мера способствовала расширению географии обслуживания и повышению качества предоставляемых услуг. В результате, рост выручки компании заметно ускорился: в 2016 г. – на 25%

больше показателя годичной давности; в 2020 г. – на 24%; в 2024 г. – уже на 37% (по данным портала Tadviser); в 1 полугодии 2025 г. – на 34% по отношению к соответствующему периоду предыдущего года (согласно официальному сайту ir.yandex).

Ключевые факторы успеха в представленных ситуативных примерах включают: внедрение стратегического планирования (компании-участники демонстрируют долгосрочное видение и стремление к взаимовыгодному сотрудничеству), построение доверительных отношений (партнерские связи строятся на принципах взаимного уважения, открытого диалога и регулярного взаимодействия) и обеспечение технологической совместимости (интеграция систем и платформ позволяет оп-

тимизировать бизнес-процессы, снизить издержки и повысить общую эффективность). Анализ успешных практик подчеркивает важность бизнес-экспериментов, сотрудничества с нестандартными партнерами и внедрения инноваций.

В результате действия вышеперечисленных факторов для успешного развития стратегической интеграции в современной реальности необходим комплексный подход, который должен учитывать технологические аспекты, финансовую синергию, инновационные стратегии и социальную ответственность (табл.). Укрепление связей в этих направлениях способствует формированию устойчивых бизнес-моделей, выгодных для всех участников создаваемых, развивающихся и экспансионистских партнерств.


Таблица

Ключевые направления развития и эффекты стратегической интеграции бизнеса через укрепление партнерских отношений

Table

Key development areas and effects of strategic business integration through strengthening partnerships

Функциональные направления	Проявление эффектов стратегической интеграции у участников-партнеров
Финансы	Оптимизация издержек (в том числе транзакционных)
Технологии	Обмен недостающими технологиями
Инновации	Реализация совместных проектов
Социальная ответственность	Формирование положительного имиджа партнеров



Укрепление конкурентных позиций партнеров

Источник: разработано авторами

Важная роль в процессе построения эффективных партнерских отношений отводится финансовой интеграции, поскольку она закладывает основы для наиболее стабильного и продуктивного сотрудничества. В этой связи совместная разработка инновационных решений позволяет ускорить вывод продуктов на рынок, а также способствует интенсификации обмена знаниями и технологиями между партнерами.

Партнерства в области социальной ответственности помогают установить от-

ношения доверия между субъектами бизнеса и формируют положительный имидж, который ценится среди клиентов и заинтересованных сторон. Реализация экологически ориентированных программ (Щербаков, 2020), поддержка локальных сообществ и соблюдение высоких стандартов деловой этики не только положительно сказываются на репутации организаций, но также способствуют укреплению их долгосрочных партнерств, основанных на общих ценностях.

В случае достижения положительных результатов от реализации стратегической интеграции участники-партнеры могут ощутимо укрепить свои конкурентные позиции. Вместе с тем в условиях острой борьбы за эти позиции в условиях трансформации экономики и управления предприятиям необходимо не только удерживать достигнутые результаты, но и постоянно искать пути для их улучшения.

Заключение (Conclusions). Проведенное исследование показало, что в эпоху стремительного развития цифровой экономики одной из наиболее заметных тенденций последних лет становится отказ от классических форматов сотрудничества в пользу современных, гибких и динамичных моделей взаимодействия. Компании все чаще осознают, что тесное сотрудничество может быть мощным инструментом для достижения общих целей.

Аналитики отмечают, что уже сейчас, а также в ближайшие годы, количество совместных проектов и стратегических бизнес-партнерств, ориентированных на развитие инноваций и создание новых продуктов, будет увеличиваться. Такой подход позволяет быстрее выводить новые решения на рынок, так как время их разработки сокращается примерно на четверть, а эффективность операций значительно возрастает. Важную роль в этом процессе играет развитие экосистем, где вместо конкуренции в изолированных сегментах компании создают интеграционные платформы для объединения усилий различных участников.

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

Адаменко А.А., Андросова И.В. Алгоритм управления предпринимательскими структурами на принципах кооперации // Есте-

ственно-гуманитарные исследования. 2022. № 43 (5). С. 10-14.

Андросова И.В. Концептуальная модель управления процессом интеграции предпринимательских структур в стратегических бизнес-партнерствах // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2025. № 6 (115). С. 98-108. DOI: 10.21295/2223-5639-2025-6-98-108.

Архипов А.Д. Показатели интеграционного потенциала предприятия-интегратора // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 8-1. С. 427-434. DOI: 10.34670/AR.2023.25.14.041.

Блинков И.О. Управление межсубъектным взаимодействием организаций в экосистеме: Дис. ... канд. экон. Наук. Екатеринбург, 2023. – 172 с.

Гусев Ю.В., Снакин В.В., Шацко Г.А. Управление инновационным развитием предприятий на основе стратегии интеграции // Инновации и инвестиции. 2024. № 11. С. 12-15.

Добросоцкий В.И. Проблема развития стратегического партнерства на современном этапе // Проблемы теории и практики управления. 2018. № 5. С. 23-29.

Евченко А.В., Есенкова Г.А. Развитие теории и средств социологической диагностики систем управления в контексте институциональной трансформации производства, экономики // Образование и проблемы развития общества. 2021. № 4 (17). С. 138-146.

Есенкова Г.А., Евченко А.В., Мусостов З.Р. Ключевые факторы и резервы повышения эффективности и совершенствования целевого управления предпринимательскими структурами на основе принципов кооперации, интеграции и синергии их совместной деятельности // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 5 (61). С. 658-663.

Кузнецов А.Е. Мировой и отечественный опыт интеграции предпринимательских структур: сравнительный анализ // Академический исследовательский журнал. 2025. Т. 3. № 8. С. 89-97. DOI: <https://doi.org/10.25726/05108-5792-8941-g>.

Морозов В.А. Каким должно быть взаимодействие субъектов-организаций, которое приведет к высокой степени совместимости их работы // Креативная экономика. 2015. Т. 9. № 5. С. 601-616.

Новикова А.А. Стратегия интеграции предпринимательских структур // Российское предпринимательство. 2010. № 8-1. С. 84-88.

О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. – 857 с.

Орехова С.В., Заруцкая В.С. Интеграция бизнеса: эволюция подходов и новая методология // Журнал экономической теории. 2019. Т. 16. № 3. С. 554-574. DOI: 10.31063/2073-6517/2019.16-3.21.

Петров А.Н., Сулейманкадиева А.Э., Хорева Л.В., Петров М.А., Монахова Ю.Д. Стратегическое управление сетевыми структурами: новый подход к оценке совместимости партнеров в сетевых альянсах // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Том 10. № 6. С. 1621-1634. DOI: <https://doi.org/10.18334/epp.10.6.110421>.

Родионов А.В., Корнеев Д.В., Щербакова Е.В., Петрущенко А.Э. Мотивация интеграционных процессов предпринимательских структур // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2023. Т. 20. № 1 (127). С. 125-135. DOI: <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2023-1-125-135>.

Сергеева А.В., Кравченко Ю.А. Концепция формирования и развития стратегического партнерства предпринимательских структур // Экономика и предпринимательство. 2022. № 5 (142). С. 873-881.

Современные проблемы менеджмента: экономические аспекты / Афанасьева Л.А., Асеева А.А., Белостоцкий А.А. [и др.]. Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – 225 с.

Сорокина И.О. Экономическая сущность процесса интеграции хозяйствующих субъектов // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2009. № 16. С. 296-306.

Харламова Т.Л., Полещук С.М. Интеграция как основа взаимодействия предпринимательских структур // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. 2019. № 3. С. 57-61.

Щербаков Д.Б., Евченко А.В. Формирование и регулирование зелёной экономики в контексте перехода к устойчивому социально-эколого-экономическому развитию // Актуальные направления научных исследований XXI

века: теория и практика. 2020. Т. 8. № 3 (50). С. 154-158.

Якубанис Н.В. Развитие интегрированных бизнес-групп как фактор модернизации промышленного комплекса страны // Эффективное антикризисное управление. 2011. № 5 (68). С. 86-92.

Arrow, K.J. (1975), “Vertical Integration and Communication”, *Bell Journal of Economics*, vol. 6, 1, pp. 173-183.

Balassa, B. (1961), *The theory of economic integration*, Homewood, Ill., Irwin.

Demsetz, H. (1988), “The Theory of the Firm Revisited”, *The Journal of Law, Economics, and Organization*, Oxford University Press, vol. 4 (1), pp. 141–161.

North, D. (2008), *Institutional Change and American Economic Growth*, Cambridge University Press, Reissue edition.

Williamson, O. (1971), “The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations”, *The American Economic Review*, vol. 2, pp.112–123.

References

Adamenko, A.A. and Androsova, I.V. (2022), “Algorithm for managing entrepreneurial structures based on the principles of cooperation”, *Natural sciences and humanities research*, 43 (5), pp. 10–14. (in Russ.).

Afanasyeva, L.A. (2025), “Modern problems of management: economic aspects”, ZAO “University Book”, Kursk, 225 p. (in Russ.).

Androsova, I.V. (2025), “Conceptual model for managing the integration process of entrepreneurial structures in strategic business partnerships”, *Bulletin of Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, 6 (115), pp. 98–108. (in Russ.) DOI: 10.21295/2223-5639-2025-6-98-108.

Arkhipov, A.D. (2023), “Indicators of the integration potential of an integrator enterprise”, *Economy: Yesterday, Today, Tomorrow*, Vol. 13, 8-1, pp. 427-434. (in Russ.) DOI: 10.34670/AR.2023.25.14.041.

Arrow, K.J. (1975), “Vertical Integration and Communication”, *Bell Journal of Economics*, vol. 6, 1, pp. 173-183.

Balassa, B. (1961), *The theory of economic integration*, Homewood, Ill., Irwin.

Blinkov, I.O. (2023), “Managing Intersubject Interaction of Organizations in an Ecosys-

tem”, *Diss... Cand. Of Economic Sciences*, Yekaterinburg, 172 p. (in Russ.).

Demsetz, H. (1988), “The Theory of the Firm Revisited”, *The Journal of Law, Economics, and Organization*, Oxford University Press, vol. 4 (1), pp. 141–161.

Dobrosotsky, V.I. (2018), “The problem of development of strategic partnership at the present stage”, *Problems of Management Theory and Practice*, 5, pp. 23-29. (in Russ.).

Esenkova, G.A., Evchenko, A.V. and Musostov Z.R. (2025), “Key factors and reserves for increasing efficiency and improving target management of entrepreneurial structures based on the principles of cooperation, integration and synergy of their joint activities”, *Natural Sciences and Humanities Research*, 5 (61), pp. 658-663. (in Russ.).

Evchenko, A.V. and Yesenkova, G.A. (2021), “Development of the theory and means of sociological diagnostics of management systems in the context of institutional transformation of production and economy”, *Education and Problems of Society Development*, 4 (17), pp. 138-146. (in Russ.).

Gusev, Yu.V., Snakin, V.V. and Shatsillo, G.A. (2024), “Managing innovative development of enterprises based on integration strategy”, *Innovations and Investments*, 11, pp. 12-15. (in Russ.).

Kharlamova, T.L. and Poleshchuk S.M. (2019), “Integration as a basis for interaction of entrepreneurial structures”, *Bulletin of St. Petersburg State University of Technology and Design. Series 3, Economic, Humanitarian and Social Sciences*, 3, pp. 57-61. (in Russ.).

Kuznetsov, A.E. (2025), “Global and domestic experience of integrating entrepreneurial structures: a comparative analysis”, *Academic Research Journal*, Vol. 3, 8, pp. 89-97. (in Russ.) DOI: <https://doi.org/10.25726/05108-5792-8941-g>.

Morozov, V.A. (2015), “What should be the interaction of entities-organizations that will lead to a high degree of compatibility of their work”, *Creative Economy*, Vol. 9, 5, pp. 601-616. (in Russ.).

North, D. (2008), *Institutional Change and American Economic Growth*, Cambridge University Press, Reissue edition.

Novikova, A.A. (2010), “Strategy for the integration of entrepreneurial structures”, *Russian entrepreneurship*, 8-1, pp. 84-88. (in Russ.).

O’Shaughnessy, J. (2001), “Competitive Marketing. Strategic Approach”, Translated from English, St. Petersburg, Piter, Russia. (in Russ.).

Orekhova, S.V. and Zarutskaya, V.S. (2019), “Business integration: evolution of approaches and new methodology”, *Journal of Economic Theory*, Vol. 16, 3, pp. 554-574. (in Russ.) DOI: [10.31063/2073-6517/2019.16-3.21](https://doi.org/10.31063/2073-6517/2019.16-3.21).

Petrov, A.N., Suleymankadieva, A.E., Khoreva, L.V., Petrov, M.A. and Monakhova, Yu.D. (2020), “Strategic management of network structures: a new approach to assessing the compatibility of partners in network alliances”, *Economics, Entrepreneurship and Law*, Vol. 10, 6, pp. 1621-1634. (in Russ.) DOI: <https://doi.org/10.18334/epp.10.6.110421>.

Rodionov, A.V., Korneev, D.V., Shcherbakova, E.V. and Petrushchenko, A.E. (2023), “Motivation of integration processes of entrepreneurial structures”, *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*, Vol. 20, 1 (127), pp. 125-135. (in Russ.) DOI: <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2023-1-125-135>.

Sergeeva, A.V. and Kravchenko, Yu.A. (2019), “Concept of formation and development of strategic partnership of entrepreneurial structures”, *Economics and Entrepreneurship*, 5 (142), pp. 873-881. (in Russ.).

Shcherbakov, D.B. and Evchenko, A.V. (2020), “Formation and regulation of the green economy in the context of the transition to sustainable socio-ecological-economic development”, *Current Areas of Scientific Research in the 21st Century: Theory and Practice*, Vol. 8, 3 (50), pp. 154-158. (in Russ.).

Sorokina, I.O. (2009), “Economic essence of the process of integration of economic entities”, *Bulletin of V.N. Tatishchev Volga University*, 16, pp. 296-306. (in Russ.).

Williamson, O. (1971), “The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations”, *The American Economic Review*, vol. 2, pp.112–123.

Yakubanis, N.V. (2011), “Development of integrated business groups as a factor in the modernization of the country’s industrial complex”, *Effective Anti-Crisis Management*, 5 (68), pp. 86-92. (in Russ.).

Данные об авторах:

Андросова Ирина Владимировна, к.э.н.,
доцент кафедры региональной экономики и
менеджмента

Евченко Андрей Васильевич, к.э.н., доцент,
независимый исследователь, консультант
по системным экономическим исследованиям
и рационализации управления

Information about the authors

Irina V. Androsova, Ph.D. in Economics, Asso-
ciate Professor, Department of Regional Econom-
ics and Management

Andrey V. Evchenko, Ph.D. in Economics, As-
sociate Professor, Independent Researcher, Con-
sultant on Systemic Economic Research and
Management

Оригинальная статья
Original article

УДК 338.2

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-8

Кильметов А. Р.¹
Анисимов А. Ю.²

**Оценка показателей экономической диверсификации
в условиях трансформации ресурсно-ориентированной
модели экономики**

Университет Синергия,
Ленинградский пр-т, 80, Москва 125167 Россия,

¹*e-mail: artur.kilmetov@internet.ru*

²*e-mail: anisimov_au@mail.ru*

¹ORCID: 0009-0009-9539-4594

²ORCID: 0000-0002-8113-4523

*Статья поступила 16 июня 2025 г.; принята 16 декабря 2025 г.;
опубликована 30 марта 2026 г.*

Аннотация. Диверсификация экономики является одной из приоритетных стратегических целей развития Российской Федерации. Оценка прогресса в достижении этой цели требует ее рассмотрения на уровне измеримых показателей, однако отсутствие единой методики, позволяющей определить степень диверсификации экономики, обуславливает актуальность исследования. Целью статьи является систематизация показателей для оценки экономической диверсификации Российской Федерации. Задачами исследования выступают: определение набора индикаторов, позволяющих установить уровень экономической диверсификации, а также оценка уровня диверсификации экономики Российской Федерации на основе выбранных показателей. В ходе исследования установлено, что в международной практике измерение уровня экономической диверсификации опирается на широкий спектр индикаторов, отражающих различные аспекты диверсификационных процессов. В качестве основных инструментов оценки используются индекс Херфиндаля-Хиршмана, индекс Огивы и индекс энтропии. Значимую роль играют международные рейтинги диверсификации, такие как Глобальный индекс диверсификации экономики (Economic Diversification Index, EDI), который обеспечивает комплексную многомерную оценку и позволяет сравнивать уровень диверсификации между странами с учётом структуры экономической деятельности, внешней торговли и источников государственных доходов. В результате проведенной оценки сделан вывод о положительной тенденции уровня диверсификации экономики Российской Федерации, однако, в сравнении с мировыми лидерами экономического развития, например, США, Германии и Китая, необходимо отметить сохраняющееся отставание по глубине структурных преобразований, что указывает на ограниченность достигнутых результатов и необходимость дальнейших усилий по стимулированию роста несырьевых отраслей, повышению технологической сложности производства. Важным направлением остаётся совершенствование институциональной среды, способной поддерживать устойчивую и инклюзивную модель экономического роста, снижая зависимость от волатильных доходов, формируемых за счёт эксплуатации природных ресурсов.

Ключевые слова: экономическая диверсификация; ресурсная зависимость; структурные преобразования; экономическая концентрация; индикаторы диверсификации

Для цитирования: Кильметов А. Р., Анисимов А. Ю. Оценка показателей экономической диверсификации в условиях трансформации ресурсно-ориентированной модели экономики // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 1. С. 97-110. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-8

UDC 338.2

Artur R. Kilmotov¹

Alexander Yu. Anisimov²

Assessment of economic diversification indicators in the context of transformation of the resource-oriented economic model

Synergy University,

80 Leningradsky Ave., Moscow 125167, Russia

¹*e-mail:* artur.kilmotov@internet.ru

²*e-mail:* anisimov_au@mail.ru

¹ORCID: 0009-0009-9539-4594

²ORCID: 0000-0002-8113-4523

Abstract. Economic diversification is one of the priority strategic goals of the Russian Federation. Evaluation of progress in achieving this goal requires its consideration at the level of measurable indicators, however, the lack of a unified methodology to determine the degree of economic diversification determines the relevance of the study. The purpose of the article is to systematize indicators for assessing the economic diversification of the Russian Federation. The objectives of the study are: determining a set of indicators that allow establishing the level of economic diversification, as well as assessing the level of diversification of the economy of the Russian Federation based on the selected indicators. The study found that in international practice, measuring the level of economic diversification is based on a wide range of indicators reflecting various aspects of diversification processes. The Herfindahl-Hirschman Index, the Ogiva Index and the Entropy Index are used as the main assessment tools. International diversification ratings play a significant role, such as: The Global Economic Diversification Index (EDI), which provides a comprehensive multidimensional assessment and allows comparing the level of diversification between countries, taking into account the structure of economic activity, foreign trade and sources of government revenue. As a result of the assessment, a conclusion was made about the positive trend in the level of diversification of the Russian Federation economy, however, in comparison with world leaders in economic development, for example, the USA, Germany and China, it is necessary to note the continuing lag in the depth of structural transformations, which indicates the limited nature of the results achieved and the need for further efforts to stimulate the growth of non-resource industries, increasing the technological complexity of production. A key area for improvement is the institutional environment, which must be capable of supporting a sustainable and inclusive model of economic growth and reducing dependence on income generated from the exploitation of natural resources, which is volatile.

Keywords: economic diversification; resource dependence; structural transformations; economic concentration; diversification indicators

For citation: Kilmotov, A. R., Anisimov, A. Yu. (2026), "Assessment of economic

diversification indicators in the context of transformation of the resource-oriented economic model”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (1), pp. 97-110, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-8

Введение (Introduction). Вопрос о снижении зависимости российской экономики от сырьевого сектора поднимается на протяжении длительного времени. В этой связи разрабатываются государственные программы и механизмы поддержки, ориентированные на развитие несырьевых отраслей, поскольку уровень диверсификации экономики напрямую влияет на её конкурентоспособность. В научных кругах стратегиям диверсификации экономики также уделяется значительное внимание, поскольку одним из характерных признаков ресурсно-ориентированной экономики является её низкая степень диверсификации, обусловленная преобладающей ролью природных ресурсов в структуре экспорта и формировании государственных доходов. Такая экономическая структура сопряжена с рядом рисков, поскольку высокая зависимость от сырьевого сектора повышает уязвимость национальной экономики к внешним шокам, в частности, к санкциям, колебаниям мировых цен на сырьевые товары и к исчерпанию природных ресурсов. Доминирование добывающих отраслей, характеризующихся значительным уровнем регулируемой ренты, может оказывать сдерживающее влияние на институциональное развитие, препятствуя формированию эффективных рыночных и политических институтов, необходимых для устойчивого и инклюзивного экономического роста.

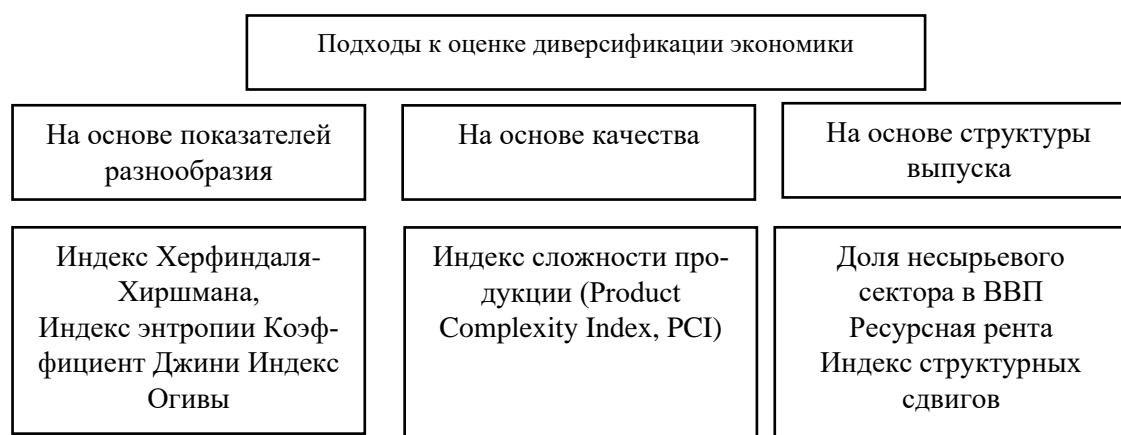
Для стран, обладающих значительными природными ресурсами, ключевая задача ресурсно-ориентированной модели развития заключается в преобразовании природного капитала, сосредоточенного в недрах, в продуктивный физический и человеческий капитал, способствующий долгосрочному благосостоянию населения. При этом адекватным индикатором успешной экономической диверсификации в данном контексте выступает устойчивый

рост несырьевого сектора экономики, отражающий переход к более сбалансированной и устойчивой модели развития (Lashitew, Ross & Werker, 2021). В связи с чем экономическая диверсификация получила наиболее широкое распространение в странах-экспортёрах сырьевых товаров, что обусловлено её многочисленными преимуществами, включая укрепление макроэкономической стабильности, стимулирование экономического роста, создание рабочих мест и содействие устойчивому развитию. Диверсификация способствует расширению участия частного сектора, укреплению государственных финансов и формированию более разнообразной и квалифицированной структуры занятости. Вместе с тем, несмотря на высокий интерес со стороны государственных институтов и научного сообщества к диверсификации экономики, на сегодняшний день отсутствует универсально признанный, методологически согласованный набор показателей, позволяющий объективно оценивать уровень и динамику экономической диверсификации, что обуславливает актуальность исследования способов её оценки. Однако важно отметить, что исследование работ отечественных экономистов в сфере диверсификации экономики России (Шуплецов, Буньковский, 2016; Шуклина, 2018; Калугина, 2025; Сафонова, 2023; Жуков, 2023), позволяет сделать вывод о том, что оценке уровня диверсификации экономики не уделяется значительное внимание. Работы отечественных авторов сосредоточены в большей степени на разработке стратегических направлений диверсификации экономики. Так, например, Шуплецов А.В. (Шуплецов, Буньковский, 2016) отмечает важность диверсификации российского экспорта, как за счет расширения ассортимента экспортируемых товаров, так и возможных путей расширения российского

экспорта с точки зрения географических возможностей. Беилиным И.Л. (Беилин, 2020) на основе кластерного анализа объемов добываемой нефти и величины налоговой нагрузки предприятий «Роснефть», «Лукойл», «Татнефть», «Башнефть» и «РуссНефть» сформированы варианты их межрегиональной интеграции. Шуклина З.Н. (Шуклина, 2018) обосновала важность свободных экономических зон для диверсификации экономики и ускоренного развития конкретных районов или отраслей, а также экспортоориентированного импортозамещения и цифровой экономики. Калугина Ю.А. (Калугина, 2025) и Сафонова Т.Ю. (Сафонова, 2023), рассмотрев последствия санкций, предложили направления новых торговых маршрутов и альтернативных финансовых инструментов, которые могут играть ключевую роль в снижении воздействия санкций на эконо-

мику. Жуков С.В. (Жуков, 2023) обосновал необходимость диверсификации в новые экспортные товары и создание современных производственных мощностей.

Однако, по нашему мнению, выбор стратегических направлений диверсификации экономики должен быть основан на оценке степени ее диверсификации, а также эффективности предлагаемых мероприятий, направленных на структурную трансформацию экономики. В зарубежной научной литературе (Cadot, Carrère & Strauss-Kahn, 2013; Bahar & Santos 2018; Rodrik, McMillan & Sepúlveda, 2016; McMillan, Page, Booth & te Velde, 2017; Ahmadov, 2014) выделяются три подхода к измерению экономической диверсификации: основанные на разнообразии, на основе качества и на основе структуры выпуска продукции (рис. 1).



Источник: составлено авторами на основе (Cadot, Carrère & StraussKahn, 2013; Bahar & Santos, 2018; Rodrik, McMillan & Sepúlveda, 2016; McMillan, Page, Booth & te Velde, 2017; Ahmadov, 2014)

Рис. 1. Подходы к измерению экономической диверсификации
Fig. 1. Approaches to Measuring Economic Diversification

Показатели, основанные на разнообразии, измеряют разнообразие видов экономической деятельности, независимо от их качества (Cadot, Carrère & Strauss-Kahn, 2013; Bahar & Santos, 2018). Основанные на качестве показатели диверсификации связаны с концепцией структурных изме-

нений (Rodrik, McMillan & Sepúlveda, 2016; McMillan, Page, Booth & te Velde, 2017) и учитывают смещение производства в сторону экономической деятельности, которая обеспечивает большую добавленную стоимость или конкурентное преимущество. Подход, основанный на

структуре выпуска, учитывает изменения в несырьевом экономическом производстве независимо от его состава (Ahmadov, 2014).

Индикаторы диверсификации, основанные на оценке разнообразия и качества, представляют собой теоретически обоснованный подход, однако их практическое применение сопряжено с рядом методологических и эмпирических трудностей (Ahmadov, 2014). Оценка показателей разнообразия и качества требует наличия детализированных и разнородных статистических данных, которые в большинстве случаев либо отсутствуют, либо характеризуются фрагментарностью и низким качеством, особенно на уровне внутренней секторальной отчетности, что существенно затрудняет проведение сопоставимых международных исследований. Более того, измерение качественных аспектов диверсификации экспорта требует доступа к информации о затратах и выпуске на уровне отдельных товарных единиц, а также применения эконометрических моделей, основанных на ряде жестких предпосылок. Дополнительным ограничением показателей, основанных на разнообразии, является их чувствительность к внешним факторам. Например, уровень экспортной концентрации может формально снижаться не в результате активной диверсификации, а вследствие сокращения объемов ресурсного экспорта по причине падения цен или истощения природных запасов.

Методологические трудности, связанные с измерением экономической диверсификации, сохраняются и в случае использования показателей, основанных на структуре выпуска. Многие из включаемых в анализ секторов характеризуются высокой степенью зависимости от природных ресурсов. Так, в рамках обрабатывающей промышленности учитываются производство кокса и нефтепродуктов, а также выпуск химических веществ и химической продукции, что затрудняет разграничение между сырьевыми и несырьевыми видами деятельности. Сектор услуг также включа-

ет государственные услуги, финансируемые, как правило, за счёт доходов от природных ресурсов, что дополнительно искажает уровень диверсификации (Economic Diversification Index, 2025). В условиях методологических ограничений и недостатка качественных данных возникает необходимость систематизировать показатели для оценки экономической диверсификации, которые будут релевантны для анализа состояния и развития российской экономики.

Цель исследования (The aim of the work). Целью статьи является систематизация показателей для оценки экономической диверсификации Российской Федерации. Задачами исследования выступают: определение набора индикаторов, позволяющих определить уровень экономической диверсификации, а также оценка уровня диверсификации экономики Российской Федерации на основе выбранных показателей.

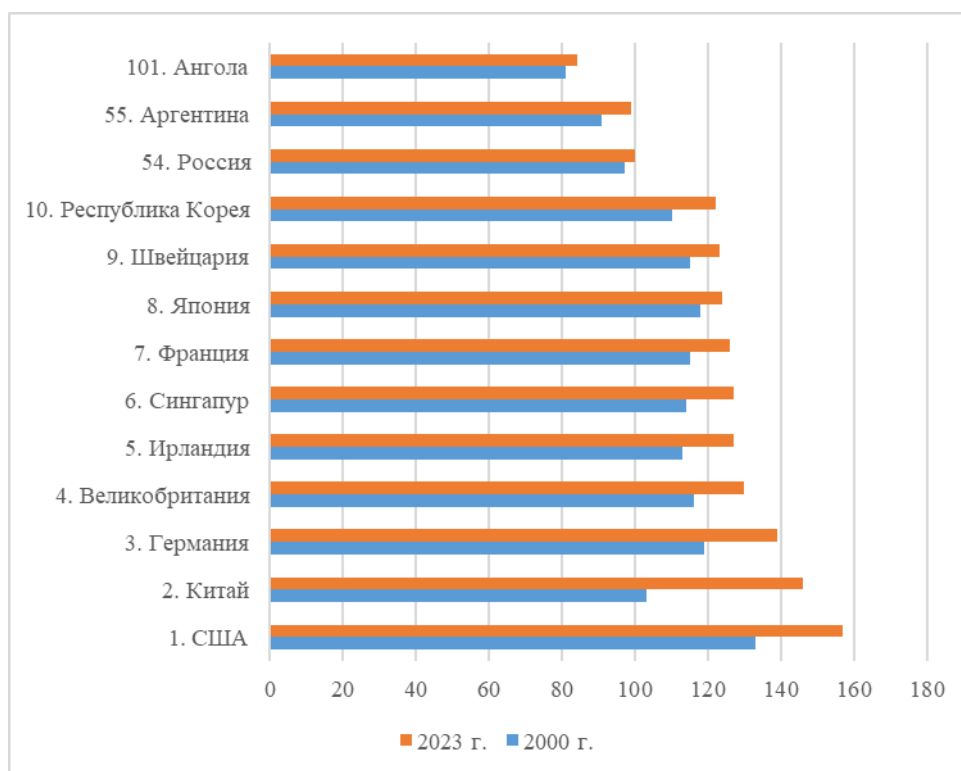
Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Для проведения исследования применялись общенаучные методы, сравнительный и отраслевой анализ. В качестве основных инструментов оценки используются индекс Херфиндаля-Хиршмана, индекс Огивы и индекс энтропии. Значимую роль играют международные рейтинги диверсификации, такие как глобальный индекс диверсификации экономики (Economic Diversification Index, EDI), который обеспечивает комплексную многомерную оценку и позволяет сравнивать уровень диверсификации между странами с учётом структуры экономической деятельности, внешней торговли и источников государственных доходов. В качестве информационной базы использовались данные Росстата, материалы международных рейтингов диверсификации экономики, а также результаты расчетов индексов концентрации и разнообразия экономической структуры за период 2011–2024 годов.

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

дование работ (Cadot, Carrère & Strauss-Kahn, 2013; Bahar & Santos, 2018; Rodrik, McMillan & Sepúlveda, 2016; McMillan, Page, Booth & te Velde, 2017) в сфере диверсификации позволило сделать вывод, что в научной литературе представлен широкий спектр количественных показателей, отражающих различные аспекты структурных преобразований экономики. В качестве основных авторами (Cadot, Carrère & Strauss-Kahn, 2013; Bahar & Santos, 2018; Rodrik, McMillan & Sepúlveda, 2016; McMillan, Page, Booth & te Velde, 2017; Ahmadov, 2014) предлагаются индекс Огивы, индекс Херфиндаля-Хиршмана, индекс Джини, индекс энтропии. Однако в научной литературе до настоящего времени не сформировалось единого подхода к выбору наиболее репрезентативной и методологически обоснованной методики оценки диверсификации. Так, индекс Огивы (Siegel, Johnson & Alwang, 1995) преимущественно акцентирует внимание на весе промышленного сектора в общей структуре экономики, выступая индикатором отраслевой доминантности, индекс Херфиндаля-Хиршмана измеряет степень концентрации экономической активности по секторам, позволяя выявить относительное распределение ресурсов между ними (Alhawaish & Al-shihri, 2014; Albassam, 2015). Как отмечает Хвидт М. (Hvidt, 2013) несмотря на наличие ряда теоретически обоснованных и статистически применимых показателей, их использование сопряжено с эмпирическими ограничениями, обусловленными недостаточной полнотой и надёжностью экономико-статистической базы. В этой связи в прикладных эмпирических исследованиях (Siegel, Johnson & Alwang, 1995; Alhawaish & Al-shihri, 2014; Albassam, 2015) предпочтение отдается более доступным и операционализированным индикаторам, среди которых можно выделить: долю нефтяного сектора в валовом внутреннем продукте, долю нефтяных доходов в структуре государственных поступлений, а также долю экспорта нефти в общем объёме внешней

торговли. Перечисленные показатели, несмотря на их ограниченность в отражении многоаспектной природы диверсификации, позволяют получить приближённую количественную оценку степени зависимости национальной экономики от сырьевого сектора и уровня её структурной трансформации.

Важное место в системе индикаторов для оценки уровня диверсификации экономики занимают международные рейтинги. В частности, значительный вклад в данную область внесло первое издание глобального индекса диверсификации экономики (Economic Diversification Index, EDI), опубликованное в 2022 году. Данный индекс был разработан в ответ на существующий дефицит надёжных и сопоставимых данных, а также аналитических инструментов, способных поддерживать выработку основанной на эмпирических данных экономической политики в области диверсификации (Prasad, Refass, Saidi, Salem & Shepherd, 2023). Расчет индекса EDI основан на операционализированных индикаторах: доле нефтяного сектора в валовом внутреннем продукте, доле нефтяных доходов в структуре государственных поступлений, а также доле экспорта ресурсов в общем объёме внешней торговли. В рамках первого выпуска EDI была проведена комплексная оценка и ранжирование 89 стран по степени их экономической диверсификации с использованием многомерного подхода. Оценка охватывала три ключевых измерения: диверсификацию структуры экономической деятельности, внешнеторговых потоков и источников государственных доходов, с акцентом на снижение зависимости от природных ресурсов и сырьевых товаров. Как видно на рисунке 2, Соединенные Штаты Америки, Китай и Германия удерживают свои первые три позиции в рейтинге EDI. Страны, занимающие места с 4-го по 10-е, имеют разницу всего в 6 пунктов, что подчеркивает силу диверсификации среди стран с высоким рейтингом.

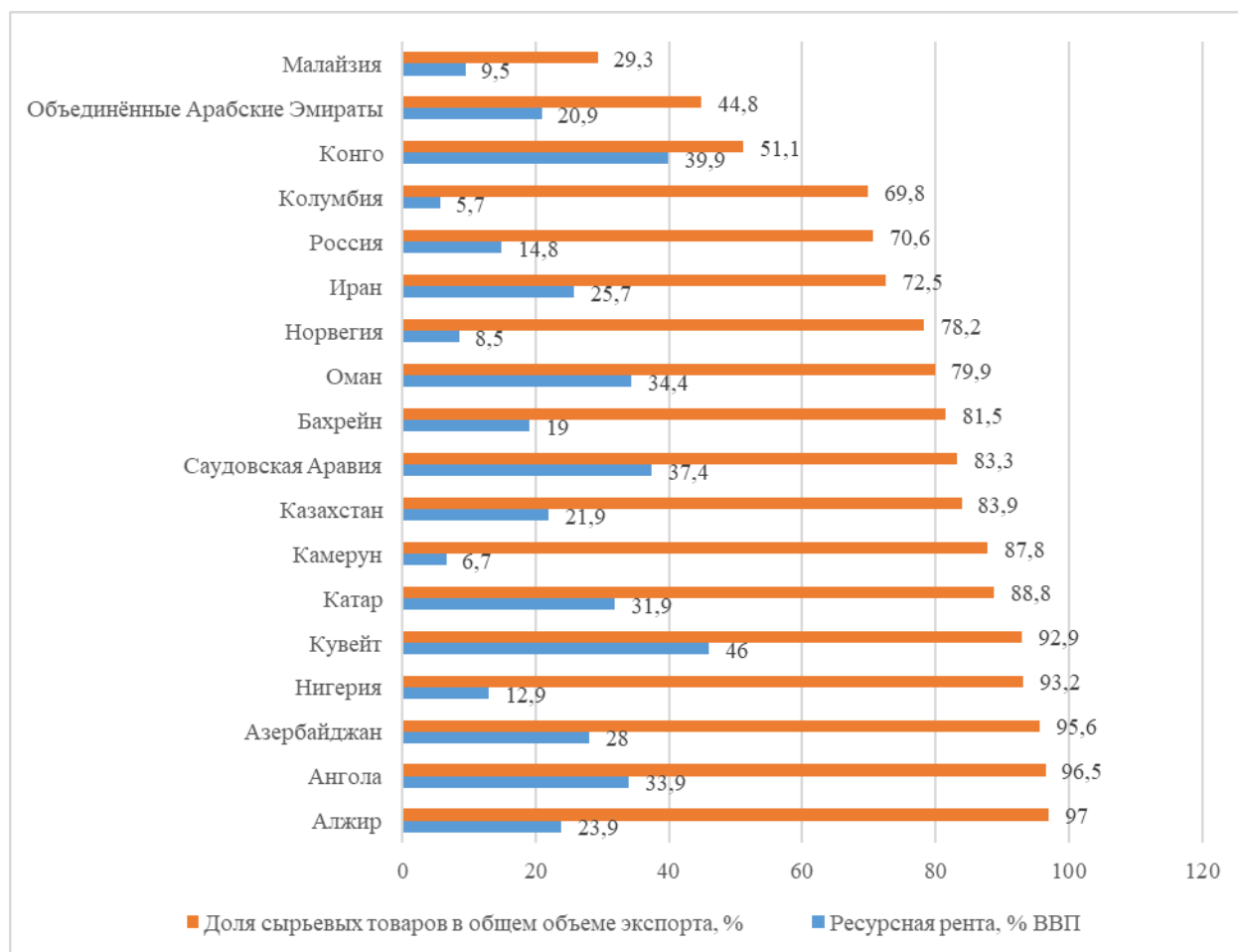


Источник: составлено авторами на основе: <https://economicdiversification.com/>

Рис. 2. Рейтинги стран по индексу диверсификации экономики
Fig. 2. Ranking of countries by the Economic Diversification Index

Степень зависимости экономики от добычи и экспорта природных ресурсов позволяют оценить такие показатели, как ресурсная рента и доля сырьевых товаров в экспорте (рис. 3). Ресурсная рента, как доля в валовом внутреннем продукте (ВВП), отражает масштаб использования природных ресурсов как источника экономического дохода. Высокие значения данного показателя свидетельствуют о доминировании добывающих отраслей в структуре национальной экономики и низкой степени её диверсификации. Доля сырьевых товаров в общем объеме экспорта

служит дополнительным критерием оценки экспортной концентрации. Значительное преобладание сырьевых товаров в экспортной корзине страны указывает на ограниченность внешнеэкономических связей по номенклатуре продукции и, следовательно, на слабую интеграцию в глобальные цепочки добавленной стоимости, что ограничивает возможности устойчивого роста, повышает зависимость от колебаний мировых цен на сырьё и затрудняет формирование устойчивых бюджетных и макроэкономических параметров.



Источник: составлено авторами на основе: <https://economicdiversification.com/>

Рис. 3. Рейтинги стран по ресурсной ренте и доле сырьевых товаров в экспорте

Fig. 3. Rating of countries by resource rent and share of raw materials in exports

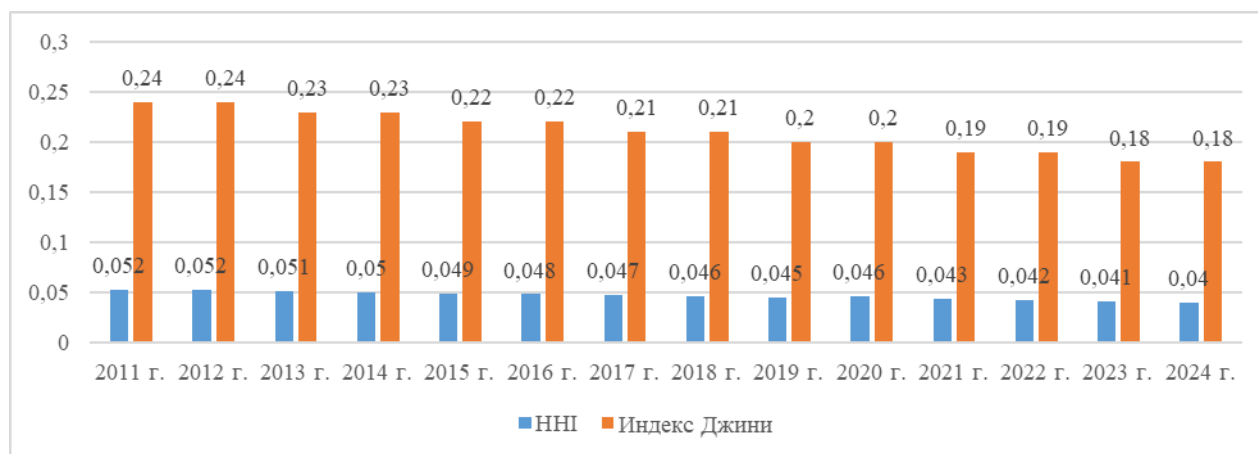
По сравнению с рядом других стран, доля ресурсной ренты в ВВП Российской Федерации (14,8%) оказывается ниже, чем в большинстве чисто сырьевых экономик, но выше, чем в странах с более диверсифицированной экономикой, что указывает на относительно более умеренную сырьевую зависимость по сравнению с ведущими нефтедобывающими государствами Персидского залива и Африки. Во многих странах высокая ресурсная рента сочетается с относительно слабой диверсификацией (низкий EDI), однако в России при ресурсной ренте в 14,8% ВВП доля несырьевых секторов заметно выше. Тем не менее

Россия уступает в этом отношении странам, где эффективнее функционируют механизмы перераспределения нефтегазовых доходов в обрабатывающий и сервисный сектора таким, как Норвегия (8,5%) и Малайзия (9,5%).

Позиция России в группе стран с низкой до умеренной сырьевой зависимостью (14,8%) указывает на относительно более высокий уровень диверсификации. Однако значительный технологический потенциал позволяют России стремиться к снижению ресурсной ренты, через активное развитие высокотехнологичных отраслей. В этой связи расчёт и интерпретация

количественных индексов диверсификации, таких как индекс Херфиндаля–Хиршмана (ННИ), индекс энтропии, индекс Джини и индекс Огивы, приобретает особую значимость для обеспечения форма-

лизованной основы оценки структуры экономики в динамике. Значения индикаторов концентрации экономики представлены на рисунке 4.



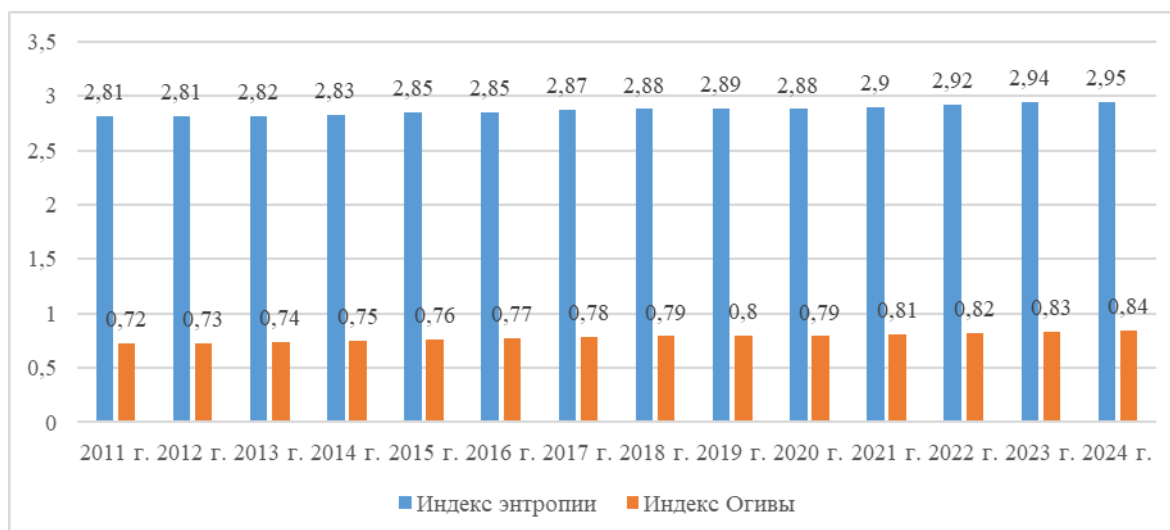
Источник: рассчитано авторами на основе: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts>

Рис. 4. Индикаторы концентрации экономики
Fig. 4. Indicators of economic concentration

Индекс Херфиндаля–Хиршмана (ННИ) отражает степень концентрации экономической активности в структуре отраслей. За период 2011–2024 гг. наблюдается устойчивое снижение ННИ с 0,052 до 0,040, что свидетельствует об уменьшении отраслевой концентрации и переходе к более равномерному распределению выпуска продукции. Падение индекса носит плавный, но непрерывный характер, при этом наиболее заметное снижение происходит в промежутке 2021–2024 гг., когда ННИ опускается с 0,043 до 0,040. Указанная тенденция может быть интерпретирована

как результат целенаправленных экономических реформ и диверсификационных стратегий, направленных на расширение числа активных секторов экономики и уменьшение зависимости от традиционно доминирующих отраслей. Индекс Джини, применённый к распределению долей отраслей, демонстрирует степень неравномерности. Значение коэффициента Джини демонстрирует снижение диспропорций в отраслевой структуре.

Индикаторы разнообразия экономики представлены на рисунке 5.



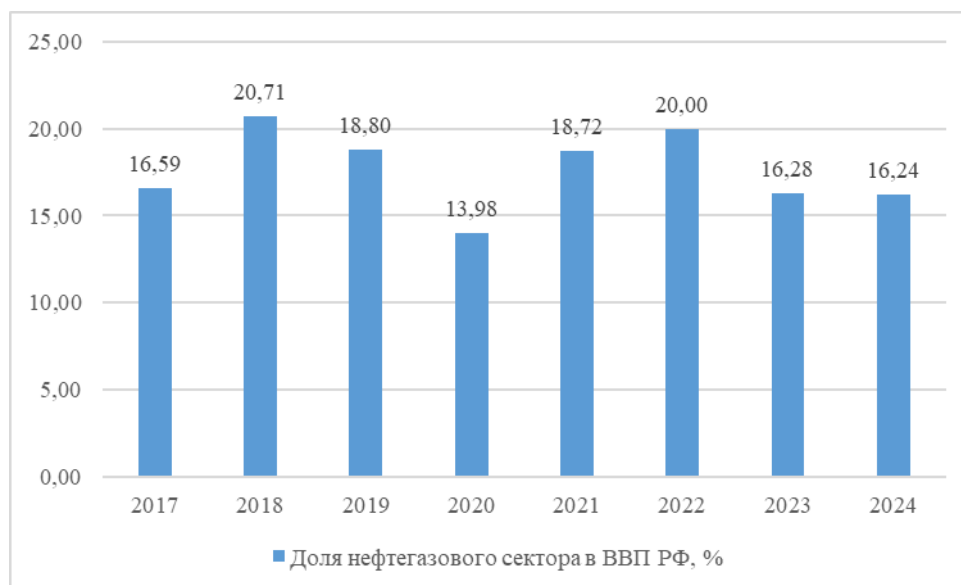
Источник: рассчитано авторами на основе: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts>

Рис. 5. Индикаторы разнообразия экономики Российской Федерации
Fig. 5. Indicators of diversity of the economy of the Russian Federation

Энтропия служит мерой разнообразия вклада различных отраслей в общий объём производства, её рост указывает на более равномерное распределение добавленной стоимости между секторами. С 2011 по 2024 гг. энтропия возросла с 2,81 до 2,95 единиц, что говорит о повышении отраслевого многообразия. Небольшой спад в 2020 г. (с 2,89 до 2,88) связан с кратковременным нарушением структуры экономики под воздействием пандемии COVID-19, однако уже в 2021 г. значение энтропии превысило прежний уровень, продолжив расти до 2,94 в 2023 г. И 2,95 в 2024 г. Динамика энтропии подтверждает, что в период восстановления после кризиса экономические стимулы были направлены в сторону развития новых и традиционных отраслей в равной мере. Индекс Огивы, также оценивающий диверсифика-

цию, характеризует сбалансированность отраслевой структуры и принимает более высокие значения при большей равновесности распределения. За рассматриваемый период индекс Огивы вырос с 0,72 до 0,84, демонстрируя устойчивое улучшение экономической диверсификации. Темп роста индекса Огивы несколько ускорился после 2015 г., с 0,76 в 2015 г. До 0,84 в 2024 г. Подобное ускорение подтверждает, что экономические реформы и политика по развитию новых секторов сопровождались увеличением долей менее развитых отраслей, делая структуру экономики более устойчивой и сбалансированной.

Однако, несмотря на рост уровня диверсификации, российская экономика сохраняет устойчивую зависимость от топливно-энергетического комплекса (рис. 6).



Источник: составлено авторами на основе: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts>

Рис. 6. Доля нефтегазового сектора в ВВП, %
Fig. 6. Share of oil and gas sector in GDP, %

В условиях глобальной трансформации энергорынков и повышения требований к экологической и технологической устойчивости, нефтегазовый сектор России нуждается в эволюции от сырьевого экспорта к комплексному производству продуктов с высокой добавленной стоимостью. В сравнении с другими странами ресурсная рента России (14,8% ВВП) ниже, чем у традиционных сырьевых монополистов, таких как Кувейт (46,0%), Саудовская Аравия (37,4%), Оман (34,4%) и Ангола (33,9%), но выше, чем в более диверсифицированных экономиках, что свидетельствует о сравнительно умеренной сырьевой зависимости России. Несмотря на это, в России доля несырьевых секторов заметно выше, чем у большинства стран с высокой ресурсной рентой, однако уступает странам с эффективными механизмами перераспределения нефтегазовых доходов в обрабатывающий и сервисный секторы, таким как Норвегия (8,5%) и Малайзия (9,5%). Позиция России в группе стран с низкой до умеренной сырьевой зависимостью указывает на относительно высокий уровень диверсификации. Вместе с тем, наличие значительного технологического

потенциала открывает возможности для дальнейшего снижения ресурсной ренты через развитие высокотехнологичных отраслей. Проведенная оценка степени диверсификации экономики на основе показателей разнообразия и концентрации показывает положительную динамику. Однако одним из существенных методологических ограничений используемых критериев является отсутствие универсально признанных критических значений, позволяющих однозначно интерпретировать полученные результаты оценки уровня диверсификации экономики.

Закключение (Conclusions). В условиях глобальной трансформации мировых энергорынков, а также на фоне усиливающихся требований к экологической и технологической устойчивости, нефтегазовый сектор России сталкивается с вызовом перехода от модели сырьевого экспорта к более комплексной структуре экономики с высокой добавленной стоимостью. В этой связи, глубокое понимание текущего уровня диверсификации экономики и динамики структурных изменений приобретает ключевое значение для формирования эффективных стратегий развития. Оценка

предлагаемых в научной литературе подходов, а также анализ уровня диверсификации экономики позволили сделать следующие выводы.

Во-первых, многообразие подходов к измерению уровня диверсификации экономики подтверждает отсутствие единой общепринятой методики оценки. В качестве основных индикаторов принято использовать индексы Огивы, Херфиндаля-Хиршмана, Джини и энтропии, позволяющие охарактеризовать различные аспекты экономической структуры.

Во-вторых, проведенный эмпирический анализ динамики показателей диверсификации в российской экономике в период 2011–2024 гг. позволил установить устойчивую положительную тенденцию: значения индексов: ННИ, Джини и энтропии свидетельствуют о снижении отраслевой концентрации, росте производственного разнообразия и более равномерном распределении добавленной стоимости между секторами. Существенный рост индекса Огивы указывает на поступательное формирование сбалансированной и устойчивой экономической структуры. Оценка позиции России по международным рейтингам, включая показатель ресурсной ренты (14,8% ВВП) и долю сырьевых товаров в экспорте, позволила отнести страну к группе с умеренной ресурсной зависимостью, несмотря на положительную тенденцию в сторону диверсификации, структура экономики остаётся уязвимой к внешним сырьевым шокам и требует продолжения институциональных и технологических преобразований.

В-третьих, учитывая отсутствие универсальных критических значений для показателей диверсификации, становится очевидной необходимость разработки методики оценки уровня экономической диверсификации, способной не только количественно характеризовать степень диверсификации национальной экономики, но и служить аналитической основой для моделирования возможных траекторий структурной трансформации в рамках формиро-

вания и реализации стратегий экономической диверсификации.

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

Беилин И. Л. Инновационная экономическая оценка производственной деятельности нефтегазовых компаний с учетом регионального размещения // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10. №. 2. С. 1023-1040.

Жуков С. В. Страны-нефте-экспортеры: анализ возможностей экономического роста через диверсификацию экспорта в низкоуглеродном мире // Проблемы прогнозирования. 2023. №. 5. С. 18-31.

Калугина Ю. А. Оценка влияния глобальных экономических санкций на развивающиеся рынки // Холодная наука. 2025. №. 14. С. 43-54.

Сафонова Т. Ю. Трансформация рынков сбыта российской нефти с учетом санкционного давления // Управленческое консультирование. 2023. №. 1 (169). С. 51-62.

Шуклина, З. Н. Ресурсное богатство и ресурсные проблемы экономического развития // Отходы и ресурсы. 2018. Т. 5. № 1. С. 1-9.

Шуплецов А. Ф., Буньковский Д. В. Диверсификация российского экспорта нефти и нефтепродуктов // Известия Байкальского государственного университета. 2016. Т. 26. № 6. С. 889-895.

Ahmadov, A. K. (2014), "Blocking the pathway out of the resource curse: What hinders diversification in resource-rich developing countries?", *GEG Working Paper*, 98, pp. 578–590.

Albassam, B. A. (2015), "Economic diversification in Saudi Arabia: Myth or reality?", *Resources Policy*, 44, pp. 112-117.

Alhowaish, A. K. & Al-shihri, F. S. (2014), "Economic trends of Saudi urban system (1992–2010)", *JES. Journal of Engineering Sciences*, 42 (1), pp. 216-225.

Bahar, D. & Santos, M. A. (2018), "One more resource curse: Dutch disease and export concentration", *Journal of Development Economics*, 132, pp. 102-114.

Cadot, O., Carrère, C. & Strauss-Kahn, V. (2013), "Trade diversification, income, and

growth: what do we know?", *Journal of Economic Surveys*, 27 (4), pp. 790-812.

Economic Diversification Index, [Online], available at: <https://economicdiversification.com/> (Accessed 01 June 2025).

Hvidt, M. (2013), Economic diversification in GCC countries: Past record and future trends, [Online] available at: <https://eprints.lse.ac.uk/55252/> (Accessed 01 June 2025).

Lashitew, A. A., Ross, M. L. & Werker, E. (2021), "What drives successful economic diversification in resource-rich countries?", *The World Bank Research Observer*, 36 (2), pp. 164-196.

McMillan, M., Page, J., Booth, D. & te Velde, D. W. (2017), Supporting economic transformation. Overseas Development Institute. Processed, August, [Online] available at: https://set.odi.org/wp-content/uploads/2017/03/SET-approach-paper-WEB_FINAL_MARCH (Accessed 01 June 2025).

Prasad, A., Refass, S., Saidi, N., Salem, F. & Shepherd, B. (2023), Global Economic Diversification Index 2023. Global Economic Diversification Index Series, [Online] available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4682950 (Accessed 01 June 2025).

Rodrik, D., McMillan, M. & Sepúlveda, C. (2016), "Structural change, fundamentals, and growth. Structural Change, Fundamentals, and Growth", *Washington DC: IFPRI*. P. 330.

Siegel, P. B., Johnson, T. G. & Alwang, J. (1995), "Regional economic diversity and diversification", *Growth and change*, 26 (2), pp.261-284.

Reference

Ahmadov, A. K. (2014). "Blocking the pathway out of the resource curse: What hinders diversification in resource-rich developing countries?", *GEG Working Paper*, 98, pp. 578–590

Albassam, B. A. (2015). Economic diversification in Saudi Arabia: Myth or reality? *Resources Policy*, 44, pp. 112-117.

Alhawaish, A. K., & Al-shihri, F. S. (2014). Economic trends of Saudi urban system (1992–2010). *JES. Journal of Engineering Sciences*, 42(1), pp. 216-225.

Bahar, D. & Santos, M. A. (2018), "One more resource curse: Dutch disease and export concentration", *Journal of Development Economics*, 132, pp. 102-114.

Cadot, O., Carrère, C. & Strauss-Kahn, V. (2013), "Trade diversification, income, and growth: what do we know?", *Journal of Economic Surveys*, 27 (4), pp. 790-812.

Beilin, I. L. (2020), "Innovative economic assessment of production activities of oil and gas companies taking into account regional location", *Issues of innovative economics*, 10 (2), pp. 1023-1040. (in Russ).

Economic Diversification Index [Online], available at: <https://economicdiversification.com/> (Accessed 01 June 2025).

Hvidt, M. (2013), Economic diversification in GCC countries: Past record and future trends, [Online] available at: <https://eprints.lse.ac.uk/55252/> (Accessed 01 June 2025).

Kalugina, Yu. A. (2025), "Assessing the impact of global economic sanctions on emerging markets", *Cold science*, 14, pp. 43-54. (in Russ).

Lashitew, A. A., Ross, M. L. & Werker, E. (2021), "What drives successful economic diversification in resource-rich countries?", *The World Bank Research Observer*, 36 (2), pp. 164-196.

McMillan, M., Page, J., Booth, D. & te Velde, D. W. (2017), Supporting economic transformation. Overseas Development Institute. Processed, August, [Online] available at: https://set.odi.org/wp-content/uploads/2017/03/SET-approach-paper-WEB_FINAL_MARCH / (Accessed 01 June 2025).

Prasad, A., Refass, S., Saidi, N., Salem, F. & Shepherd, B. (2023), Global Economic Diversification Index 2023, Global Economic Diversification Index Series, [Online] available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4682950 (Accessed 01 June 2025).

Rodrik, D., McMillan, M. & Sepúlveda, C. (2016), "Structural change, fundamentals, and growth. Structural Change, Fundamentals, and Growth", *Washington DC: IFPRI*. P. 330.

Safonova, T. Yu. (2023). Transformation of Russian oil sales markets taking into account sanctions pressure. *Management consulting*, 1 (169), pp. 51-62. (in Russ).

Shuklina, Z. N. (2018), "Resource wealth and resource problems of economic development", *Waste and resources*, 5 (1), pp. 1-9. (in Russ).

Shupletsov, A. F., Bunkovskiy, D. V. (2016), "Diversification of Russian oil and oil

product exports”, *Bulletin of the Baikal State University*, 26 (6), pp. 889-895. (in Russ).

Siegel, P. B., Johnson, T. G. & Alwang, J. (1995), “Regional economic diversity and diversification”, *Growth and change*, 26 (2), pp. 261-284.

Zhukov, S. V. Et al. (2023), “Oil exporting countries: analysis of economic growth opportunities through export diversification in a low-carbon world”, *Forecasting problems*, 5, pp. 18-31. (in Russ).

Данные об авторах

Кильметов Артур Раисович, аспирант кафедры 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

Artur R. Kilmotov, Postgraduate Student of the Department of Entrepreneurship and Competition, Faculty of Business

Alexander Yu. Anisimov, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Deputy Director for Educational and Methodological work of the Faculty of Information Technologies, Associate Professor of the Professor V.V. Dick Department of Information Management.

Оригинальная статья
Original article

УДК 339.56

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-9

Кучумов А.В.¹
Еремичева П.Ю.²

Чистый экспорт как индикатор конкурентоспособности
экономик Юго-Восточной Азии

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
наб. канала Грибоедова, 30-32, Санкт-Петербург 191023, Россия

¹e-mail: arturspb1@yandex.ru

²e-mail: eremicheva2000@outlook.com

¹ORCID: 0000-0002-8819-2291

²ORCID: 0009-0006-0127-3838

*Статья поступила 3 декабря 2025 г.; принята 25 января 2026 г.;
опубликована 31 марта 2026 г.*

Аннотация. Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью поиска объективных и измеримых индикаторов для оценки конкурентоспособности динамично развивающихся, но структурно неоднородных экономик Юго-Восточной Азии. В условиях глобальных торговых дисбалансов и усиления региональной конкуренции именно показатель чистого экспорта (сальдо торгового баланса) предоставляет релевантные данные для анализа позиций стран на международной арене. Целью работы является комплексная оценка уровня и динамики конкурентоспособности стран Юго-Восточной Азии на основе анализа показателя чистого экспорта за девятилетний период с 2015 по 2024 год. Для достижения цели применялся комплекс общенаучных и эмпирических методов. Методологическую основу составили системный и статистический анализ. Использовались методы формализации, конкретизации и контент-анализа. Ключевым методом расчета было прямое вычисление чистого экспорта как разности между общим экспортом и импортом. Информационную базу исследования сформировали данные международных организаций (Всемирный банк, Trading Economics, ОЕС) и научные публикации по теме. В результате исследования были получены следующие основные результаты, обладающие научной новизной. Впервые проведен сравнительный анализ динамики чистого экспорта для всего пула из одиннадцати стран региона за период, охватывающий постпандемийное восстановление и новые глобальные вызовы. На основе расчетов осуществлена классификация стран по характеру торгового баланса: выявлены группы с устойчивым положительным сальдо (Сингапур, Вьетнам, Малайзия), хроническим дефицитом (Филиппины, Восточный Тимор) и нестабильной динамикой (Таиланд, Индонезия). Установлено, что для ряда стран высокий импорт может косвенно свидетельствовать не только о зависимости, но и об инвестиционной активности и интеграции в глобальные цепочки создания стоимости. Количественно подтверждена гипотеза о том, что чистый экспорт служит комплексным индикатором, аккумулирующим влияние промышленной политики, интеграционных процессов и сравнительных преимуществ. Практическая ценность работы заключается в том, что полученные результаты и предложенная классификация могут быть использованы государственными

органами стран региона и международными организациями для разработки и корректировки стратегий торгового и промышленного развития, а также для оценки эффективности мер экономической политики. Основным выводом исследования заключается в том, что чистый экспорт является релевантным индикатором конкурентоспособности, позволяющим четко дифференцировать позиции стран Юго-Восточной Азии в международной торговле. Несмотря на общие вызовы, ключевые экономики региона демонстрируют способность поддерживать конкурентоспособность, в то время как страны с хроническим дефицитом требуют целенаправленных структурных реформ. Перспективы дальнейших исследований видятся в углубленном факторном анализе динамики чистого экспорта с применением эконометрических моделей, в изучении устойчивости торговых балансов к глобальным шокам, а также в детальном анализе роли стран в региональных цепочках создания стоимости. Расширение методологии за счет включения качественных индикаторов, таких как сложность экспортной корзины, также представляется высокоактуальным направлением.

Ключевые слова: чистый экспорт; конкурентоспособность; торговый баланс; внешняя торговля; региональная экономика; экономическое развитие; экспорт; импорт

Для цитирования: Кучумов А.В., Еремичева П.Ю. Чистый экспорт как индикатор конкурентоспособности экономик Юго-Восточной Азии // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 1. С. 111-128. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-9

UDC 339.56

Artur V. Kuchumov¹ | Net exports as an indicator of competitiveness
Polina Yu. Eremicheva² | of Southeast Asian economies

Saint Petersburg State University of Economics,
30-32 Griboedov Canal Emb., Saint Petersburg 191023, Russia

¹e-mail: arturspb1@yandex.ru

²e-mail: eremicheva2000@outlook.com

¹ORCID: 0000-0002-8819-2291

²ORCID: 0009-0006-0127-3838

Abstract. The relevance of this study stems from the need to find objective and measurable indicators for assessing the competitiveness of the dynamically developing but structurally heterogeneous economies of Southeast Asia. In the context of global trade imbalances and increasing regional competition, net exports (trade balance) provide relevant data for analyzing countries' positions on the international stage. The aim of this study is to comprehensively assess the level and dynamics of competitiveness in Southeast Asian countries based on an analysis of net exports over a nine-year period from 2015 to 2024. To achieve this goal, a combination of general scientific and empirical methods was used. The methodological framework consisted of systems and statistical analysis. Formalization, specification, and content analysis were used. The key calculation method was the direct calculation of net exports as the difference between total exports and imports. The research data base was formed by data from international organizations (World Bank, Trading Economics, OEC) and relevant academic publications. The study yielded the following key findings, which demonstrate scientific novelty. For the first time, a comparative

analysis of net export dynamics was conducted for an entire pool of eleven countries in the region for a period spanning post-pandemic recovery and new global challenges. Based on these calculations, countries were classified by their trade balance, identifying groups with persistent trade surpluses (Singapore, Vietnam, Malaysia), chronic trade deficits (Philippines, Timor-Leste), and unstable trade balances (Thailand, Indonesia). It was found that for a number of countries, high imports may indirectly indicate not only dependence but also investment activity and integration into global value chains. The hypothesis that net exports serve as a comprehensive indicator, integrating the influence of industrial policy, integration processes, and comparative advantage, was quantitatively confirmed. The practical value of the study lies in the fact that the obtained results and the proposed classification can be used by government agencies in the region and international organizations to develop and adjust trade and industrial development strategies, as well as to evaluate the effectiveness of economic policy measures. The main conclusion of the study is that net exports are a relevant indicator of competitiveness, allowing for a clear differentiation of the positions of Southeast Asian countries in international trade. Despite common challenges, the region's key economies demonstrate the ability to maintain competitiveness, while countries with chronic deficits require targeted structural reforms. Prospects for further research include an in-depth factor analysis of net export dynamics using econometric models, a study of the resilience of trade balances to global shocks, and a detailed analysis of the role of countries in regional value chains. Expanding the methodology by incorporating qualitative indicators, such as the complexity of the export basket, also appears highly relevant.

Keywords: net exports; competitiveness; trade balance; foreign trade; regional economy; economic development; export; import

For citation: Kuchumov, A. V., Eremicheva, P. Yu. (2026), "Net exports as an indicator of competitiveness of Southeast Asian economies", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (1), pp. 111-128, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-0-9

Введение (Introduction). В условиях глобализации и усиления межстрановой конкуренции определение объективных индикаторов, адекватно отражающих конкурентные позиции национальных экономик, остается одной из ключевых задач экономической науки. Особый интерес в этом контексте представляет динамично развивающийся регион Юго-Восточной Азии, который демонстрирует разнообразные траектории экономического роста и интеграции в мировую торговлю. Объектом данного исследования выступает внешнеторговый сектор стран Юго-Восточной Азии, а предметом – показатель чистого экспорта как репрезентативная метрика их конкурентоспособности.

Современное состояние проблемы характеризуется повышенным вниманием

к роли международной торговли в экономическом развитии. Как отмечают некоторые авторы, страны Юго-Восточной Азии демонстрируют «краткосрочный всплеск» экономической активности, во многом обусловленный трансформацией их экспортных корзин и углублением региональной интеграции (McKinsey & Company, 2025). В свою очередь, Рузекова и др. подчеркивают, что экспортная производительность является фундаментальным измерением конкурентоспособности на национальном уровне, так как непосредственно отражает способность экономики производить товары, востребованные на международных рынках (Рузекова, Киттова, Штейнхаузер, 2020). Однако, как справедливо указывает Курихин С.В., анализ конкурентоспособности не должен ограничиваться валовыми

показателями экспорта, требуя учета сальдо торгового баланса, то есть чистого экспорта (Курихин, 2020).

Ключевая идея данного исследования заключается в том, что в условиях стран Юго-Восточной Азии чистый экспорт служит не просто отражением торгового дисбаланса, а комплексным индикатором, аккумулирующим влияние промышленной политики, интеграционных процессов и сравнительных преимуществ на конкурентоспособность. В отличие от распространенных трактовок, фокусирующихся либо на абсолютных объемах торговли, либо на выявленных сравнительных преимуществах (Maqbool, Bashir, Rehman & Ahmad, 2021), настоящая работа предлагает динамический анализ сальдового показателя (чистого экспорта) за продолжительный период, что позволяет выявить устойчивые тенденции и структурные сдвиги в конкурентных позициях отдельных стран региона.

Теоретико-методологические основы исследования конкурентоспособности и роли внешней торговли заложены в трудах как зарубежных, так и отечественных ученых. Анализ литературы позволяет выделить несколько ключевых направлений.

Первое направление связано с изучением общих показателей конкурентоспособности и торговли. Так, OECD разрабатывает системы индикаторов международной торговли и конкурентоспособности, подчеркивая их многомерность (OECD, 1992). В работах Гончарова И.В. глубоко исследуется опыт региональной интеграции и промышленного развития как драйверов процветания стран ЮВА (Гончаров, 2006), а Раджабова О.Р. и Раджабова З.К. рассматривают теоретико-методологические аспекты международной конкурентоспособности (Раджабова, Раджабова, 2016).

Второе направление фокусируется на эмпирическом анализе экспортной деятельности. Мора и Олабиси исследуют драйверы экспортного роста и их связь с экономическим развитием (Mora, Olabisi, 2022). Макбул и др. анализируют выявлен-

ные сравнительные преимущества стран АСЕАН (Maqbool, Bashir, Rehman & Ahmad, 2021). В отечественной науке значительный вклад внесен Юровой Н.В., изучающей торгово-инвестиционное сотрудничество (Юрова, 2019), и Яковлевым А.А., разрабатывающим статистические индексы для анализа инвестиционного взаимодействия (Яковлев, 2022).

Третье направление непосредственно затрагивает проблематику торгового баланса и чистого экспорта. Курихин С.В. проводит сравнительный анализ доли чистого экспорта в ВВП России и стран «Большой семерки» (Курихин, 2020). В работах Кучумова А.В. и Еремичевой П.Ю. рассматриваются особенности кластерной политики и инвестиционные приоритеты в азиатском регионе (Кучумов, Еремичева, 2025). Среди зарубежных исследований можно выделить работу Сунаryo и др., в которой исследуется взаимосвязь денежной массы и экспорта (Sunaryo, Rahayu, Samudro, 2024).

Несмотря на значительное количество работ, посвященных внешней торговле и конкурентоспособности стран Юго-Восточной Азии, выявлена следующая нерешенная научная проблема. Существующие исследования часто концентрируются либо на ограниченной группе стран (например, АСЕАН), либо на анализе валовых показателей экспорта/импорта, либо на коротких временных горизонтах. Комплексный динамический анализ показателя чистого экспорта для всего пула стран Юго-Восточной Азии, включая менее изученные экономики (такие как Лаос, Мьянма, Восточный Тимор), за период, охватывающий как доковидные, так и постковидные годы (2015-2024 гг.), в контексте оценки конкурентоспособности представлен в литературе недостаточно. Этот пробел не позволяет сформировать целостную картину изменения конкурентных позиций региона под влиянием современных глобальных вызовов.

Цель исследования (The aim of the work). Целью исследования является оценка уровня и динамики конкурентоспо-

способности стран Юго-Восточной Азии на основе комплексного анализа показателя чистого экспорта за период 2015–2024 годов.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- проанализировать динамику и структуру общего экспорта стран Юго-Восточной Азии за период 2015–2024 гг. для выявления ключевых тенденций и лидеров региональной торговли;

- исследовать динамику и структуру общего импорта стран региона за тот же период с целью определения степени их зависимости от внешних поставок;

- рассчитать значения показателя чистого экспорта (сальдо торгового баланса) для каждой страны региона и провести сравнительный анализ полученных результатов;

- на основе проведенных расчетов и сравнительного анализа классифицировать страны Юго-Восточной Азии по характеру торгового баланса и сформулировать выводы об их конкурентных позициях в международной торговле.

Решение этих задач позволит последовательно раскрыть специфику чистого экспорта как индикатора конкурентоспособности и дать обоснованную оценку положения отдельных государств Юго-Восточной Азии на международной торговой арене.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). В основе методологии исследования лежит системный подход, который позволил рассмотреть внешнеторговый комплекс стран Юго-Восточной Азии как целостную систему, элементы которой (национальные экономики) взаимосвязаны и взаимодействуют в рамках региональных и глобальных процессов.

Для сбора, обработки и анализа информации были применены следующие методы:

1. Теоретические методы:

- системный анализ – использован для комплексного изучения внешней торговли как многокомпонентной системы,

- определяющей конкурентоспособность стран региона;

- онтологический анализ – применен для формирования четкого концептуального аппарата и установления взаимосвязей между ключевыми категориями: «чистый экспорт», «торговый баланс», «конкурентоспособность»;

- формализация – позволила перевести качественные гипотезы о связи чистого экспорта и конкурентоспособности в формализованную модель расчета и сравнения;

2. Эмпирические и эмпирико-теоретические методы:

- статистический анализ – являлся основным методом обработки исходных данных. Включал расчет абсолютных показателей, темпов роста, а также сравнительный анализ динамических рядов;

- контент-анализ – использован для изучения и систематизации научных публикаций, отчетов международных организаций и государственных органов с целью выявления ключевых факторов, влияющих на торговый баланс;

- конкретизация – применена для детализации общих тенденций на уровне отдельных стран, что позволило выявить специфические закономерности для каждой экономики.

В работе использованы ежегодные данные по стоимости общего экспорта и импорта для 11 стран Юго-Восточной Азии (Вьетнам, Таиланд, Мьянма, Камбоджа, Лаос, Индонезия, Филиппины, Сингапур, Восточный Тимор, Бруней, Малайзия) за 9-летний период с 2015 по 2024 год включительно.

Для проведения литературного обзора и интерпретации результатов были проанализированы научные работы в рецензируемых статьях в зарубежных журналах, публикации в российских научных журналах и аналитические отчеты международных организаций (McKinsey & Company, 2025; ОЕС, 2024; ОЕС, 2025).

Представленная методология и последовательность действий обеспечивают валидность, надежность и полную воспроизводимость проведенного исследования.

Результаты исследования и их об-суждение (Results and Discussion). Анализирую роль чистого экспорта в выявлении уровня конкурентоспособности стран Юго-Восточной Азии, следует отметить, что в регионе перечень условий, определяющих структуру показателя чистого экспорта, может включать результаты развития промышленной политики, частное потребление, инвестиционную политику и тарифную специфику (Efrat, Hughes, Nemkova, Souchon, Sy-Changco, 2018; McKinsey & Company, 2025). Помимо описанного стоит обратить внимание на тот факт, что некоторые региональные преимущества позволяют странам в границах Юго-Восточной части Азии влиять на конкурентоспособность через рассматриваемый показатель. В числе таких преимуществ (Гончаров, 2006; Раджабова и др., 2016; Калаитци, Чамберлен, 2020; Каззафи, 2024; Сиггель, 2006; Сунарьо, Рахайю, Самудро, 2024):

1. Торговая политика, включающая соглашения и тарифные планы, оказывает непосредственное влияние на экспортный потенциал. В частности, данный аспект раскрывается через грамотное стратегирование, в т. ч. относительно создания условий для развития локальных производств, увеличения числа рабочих мест, активизации роста отдельных секторов экономик внутри Юго-Восточного субрегиона Азии;

2. Внутрорегиональное экономическое партнерство: торговля и интеграция производителей отдельных стран в региональные и субрегиональные производственные сети. Данный аспект связан со всевозможными выгодами, которые получают и создают государства Юго-Восточной Азии при осуществлении интеграций, в т. ч. на международном уровне (международные экономические интеграции: АТЭС, АСЕАН), надрегиональном уровне (зоны свободной торговли, многостороннее и двустороннее взаимодействие);

3. Рост конкурентоспособности экспортируемых товаров и услуг, что связано с абсолютными и относительными преимуществами стран. Данные категории преимуществ определяют ресурсную базу

государств и их специализацию, которая характеризует производственные возможности.

Особенности Юго-Восточной Азии в контексте генерации потенциально экспортных продуктов зачастую допустимо связывать с геополитическими факторами, опытом управления взаимодействиями между странами, а также с суммарными изменениями экономического ландшафта при условии рассмотрения показателя в динамике. Так, в таблице 1 далее представлены значения общего экспорта стран в субрегионе за 9-ти летний период (Ministry of Economy Department of Statistics Malaysia, 2025; Trading Economics, 2024; World Bank Group, 2024; World Bank Group, 2025)^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10}.

¹ WTO Center VCCI / WTO – FTA // Vietnam sets new record for exports in 2024, runs trade surplus for 9 straight years. – URL: <https://wtocenter.vn/tin-tuc/26866-vietnam-sets-new-record-for-exports-in-2024-runs-trade-surplus-for-9-straight-years>

² PRD // Thailand Hits Record High Exports in 2024. – URL: <https://thailand.prd.go.th/en/content/category/detail/id/52/iid/359226>

³ World's Top Exports // Myanmar's Top 10 Exports. – URL: <https://www.worldstopexports.com/myanmars-top-10-exports/>

⁴ World's Top Exports // Cambodia's Top 10 Exports. – URL: <https://www.worldstopexports.com/cambodias-top-10-exports/>

⁵ World's Top Exports // Top 10 Exports from Laos. – URL: <https://www.worldstopexports.com/top-10-exports-from-laos/>

⁶ LTP Lao PDR Trade Portal // The annual Lao foreign trade in 2023 was valued at USD 15,558. – URL: <https://www.laotradeportal.gov.la/en-gb/site/display/2790>

⁷ World's Top Exports // Philippines Top 10 Exports. – URL: <https://www.worldstopexports.com/philippines-top-10-exports/>

⁸ World's Top Exports // Singapore's Top 10 Exports. – URL: <https://www.worldstopexports.com/singapores-top-exports/>

⁹ Eulerpool // East Timor Exports. – URL: <https://eulerpool.com/en/macro/east-timor/exports>

¹⁰ Trade Data.Pro // Timor Leste Overview in 2018. – URL: <https://tradedata.pro/asia-trade-data/timor-leste-import-export-data/?year=2018&flow=export&depth=hs6>

Таблица 1

Значения показателя общего экспорта стран Юго-Восточной Азии
 (\$ млрд, 2015-2024 гг.)

Table 1

Values of the total export indicator for Southeast Asian countries
 (\$ billion, 2015-2024)

Страны	Значение показателя общего экспорта стран ЮВА									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Вьетнам	162,01	176,6	215,1	243,6	264,6	281,4	335,7	370,9	353	405,5
Таиланд	214,3	215,3	236,6	252,4	246,2	231,6	272	287,4	285	301
Мьянма	11,43	11,67	13,87	16,7	18,11	16,95	15,15	17,08	14,7	14,9
Камбоджа	8,54	10,06	11,27	12,7	14,82	17,71	16,95	20,57	21,67	26,7
Лаос	18,13	17,62	19,38	21,27	20,73	19,35	24,25	26,25	25,31	12,6
Индонезия	150,36	144,49	168,82	180,21	167,68	163,19	231,52	291,97	258,8	264,7
Филиппины	58,64	56,31	68,71	67,48	70,92	65,21	74,62	78,92	72,92	73,3
Сингапур	357,9	338,08	373,07	411,74	390,33	373,68	457,08	514,96	475,34	504,8
Восточный Тимор	309,56	56,9	116,97	72,8	141	250	458	472	164	25,877
Бруней	6,35	4,87	5,57	6,57	7,03	6,6	11,05	14,23	11,24	11,26
Малайзия	200,21	189,41	217,72	248,71	240,21	234,05	299,23	352,18	312,6	1 508

Среди преуспевающих экономик Юго-Восточной Азии необходимо выделить Вьетнам, Таиланд, Сингапур, Малайзию и Индонезию. В результате исследования были проведены дополнительные расчеты темпов роста показателя общего экспорта для более наглядного отражения некоторых закономерностей в развитии этих стран. Результаты расчетов отражены в диаграмме далее (рис. 1.1, 1.2).

Исследователи подчеркивают, что выделенные государства обладают рядом сравнительных конкурентных преимуществ. В частности, решающую роль в повышении экономического роста и позиций государств относительно конкурентных территорий Азии играет экспорт электроники и техники. Так, например, в Таиланде показатель общего экспорта вырос на 19% и до \$30,97 млрд в расчете на сентябрь 2025 года, что указывает на сравнительно быстрые темпы роста показателя в границах субрегиона (Trading Economics, 2025).

Кроме того, следует отметить роль цифровизационных трендов в положительной тенденции, т.к. сектор электроники, компьютерных технологий и соответствующих компонентов занимает около 80% от общей экспортной ценности (Maqbool, Bashir, Rehman & Ahmad, 2021; Vietnam Commodity Exports, 2025). По актуальным данным удалось выяснить, что объем экспорта Таиланда составляет порядка \$319 млрд, из которых более \$61,49 млрд соотносятся с технико-технологическими отраслями производства. Более того, экспорт химических продуктов (\$6,37 млрд), металлов (\$7,34 млрд), компьютерных технологий (\$15,1 млрд), телефонной аппаратуры (\$11,5 млрд), микросхем (\$13,5 млрд) и продуктов питания (\$17,33 млрд) суммарно составил порядка \$71,14 млрд (Durongkavejoj, 2023; ОЕС, 2024).

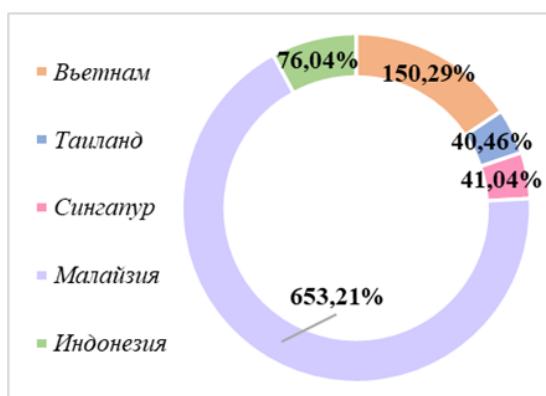


Рис. 1.1. Темп роста общего экспорта в Юго-Восточной Азии с высокими значениями (% , 2015-2024 гг.)

Fig. 1.1. Growth rate of total exports in high-value in Southeast Asia (% , 2015-2024)

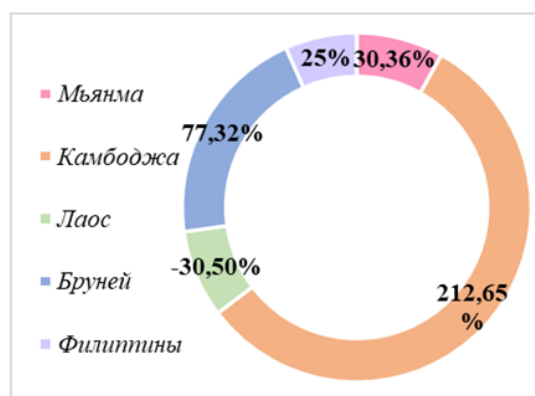


Рис. 1.2. Темп роста общего экспорта в Юго-Восточной Азии с низкими значениями (% , 2015-2024 гг.)

Fig. 1.2. Growth rate of total exports in low-income in Southeast Asia (% , 2015-2024)

Однако, анализируя доступные данные об объемах экспорта в Таиланде, следует обратиться к результатам расчетов индикатора чистого экспорта (табл. 3), которые позволяют выявить отрицательные значения за последние 5 лет. Эта тенденция связана с рядом проблем, в том числе касающихся снижения спроса на некоторые товары на мировом рынке. В некотором смысле этот аспект подчеркнут ростом конкуренции между странами-производителями в Азиатско-Тихоокеанском регионе, в том числе в области производства и сбыта нефтехимической и текстильной продукции, а также электроники (Bank of Thailand (BoT), 2024). Эта гипотеза связана со стремительным ростом таких стран, как Китай, Индия, Южная Корея, Япония.

Другие страны, в числе которых Сингапур и Малайзия, демонстрируют сравнительно стабильный рост показателя. Относительно Сингапура следует заметить, что высокие значения уместно связывать с целым рядом особенностей, среди которых и структура индикатора, являющегося частью формулы для расчета искомого значе-

ний целевого показателя, и политические меры (Белоусова, Карасова, 2025; Прусова, 2017). Преимущественная часть доходов государства от внешней торговли и около 43% экспортируемых товаров – машины и оборудование. Высокий мировой спрос на цифровые инструменты также сказался на росте показателя страны, т.к. интерес к чипам и технологиям, связанным с искусственным интеллектом, повлиял на рост индикатора на почти 22%¹¹.

Малайзия является государством, которое активно участвует в международной торговле. Соответственно, местное правительство принимает ряд мер в контексте роста экспорта продукции локальных производителей. Темп роста общего экспорта Малайзии, который по расчетам согласно данным, представленным выше, составил порядка 653,21%, свидетельствует об устойчивости страны и стратегически обу-

¹¹ The Straits Times // Singapore key exports surge 22% in October amid booming AI demand; economists raise forecasts. – URL: <https://www.straitstimes.com/business/economy/singapore-key-exports-jump-22-in-october-beating-expectations>

словленном положении внутри субрегиона Азии (International Trade Council, 2024).

Естественно, что, соотнося темпы роста стран с высокими значениями показателя общего экспорта и темпы роста стран с низкими значениями того же показателя, можно подчеркнуть, что конкурентоспособность государств в этом контексте определяется тем, насколько высока цена и издержки производства на запрашиваемую продукцию. Кроме того, количество направлений, в рамках которых государство реализует свой потенциал, может расти и зависеть от уровня экономического развития, тогда как эффект пропорционального увеличения темпов роста экспорта и числа этих направлений производства ценных товаров и услуг будет зависеть не только от экономического развития. Так или иначе, экономическое развитие непосредственно связано с улучшением качества товаров и услуг, что повлечет о страновых мультидименциональных аспектах, позволяет углублять специализацию страны, диверсифицировать торговлю и осваивать внешние рынки существенно эффективнее (Алиева, Шестаков, Истомина, 2022; McNerney, Gomez-Lievano et al., 2025; Mora, Olabisi, 2022).

Принимая во внимание тот факт, что чистый экспорт определяется как разница между объемом средств, полученных от определенного количества экспортируемых товаров и услуг, и объемом средств, вырученных от импортируемых товаров и услуг, необходимо рассмотреть значения показателя импорта по странам Юго-Восточной Азии (табл. 2) (Macrotrends, 2024; Ministry of Economy Department of Statistics Malaysia, 2025; Trading Economics, 2024; World Bank Group, 2024; World Bank Group, 2025; World Bank Group, 2023)^{12,13,14,15,16,17,18}.

¹² World's Top Exports // Vietnam's Top 10 Imports. – URL: <https://www.worldstopexports.com/vietnams-top-10-imports/>

¹³ World's Top Exports // Thailand's Top 10 Imports. – URL: <https://www.worldstopexports.com/thailands-top-10-imports/>

В числе государств с самыми высокими значениями показателя общего импорта можно отметить Восточный Тимор, Сингапур и Таиланд. Безусловно, высокие значения свидетельствуют о зависимости страны от интернациональных поставок товаров и услуг. Говоря о Восточном Тиморе, следует обратить внимание на то, что сравнительно широкий перечень товаров можно отнести к категории импорта, включая рис, нефтепродукты, цемент, автомобили и агропромышленную технику – порядка 40% общей стоимости от импорта приходится на перечисленные товары¹⁹. В определенном смысле превышение стоимости импортных товаров над экспортными предполагает, что страна отличается рядом конкурентных недостатков. Во многом это аргументировано постоянным тор-

¹⁴ DATA EF // Cambodia Import Statistics by TOP 20 Countries FY 2024. – URL: https://data.mef.gov.kh/datasets/pd_677203a893d4f00001fc574a

¹⁵ BPS-STATISTICS INDONESIA // Foreign Trade Statistical Import of Indonesia 2024, Book I. – URL: <https://www.bps.go.id/en/publication/2025/07/07/526bc1e0e937d64b8b2a8e61/foreign-trade-statistical-import-of-indonesia-2024--book-i.html>

¹⁶ TradeData.Pro // Timor Leste Trade Data. – URL: <https://tradedata.pro/asia-trade-data/timor-leste-import-export-data/?year=2015&flow=import&depth=hs2>

¹⁷ TradeData.Pro // Timor Leste Overview in 2016. – URL: <https://tradedata.pro/asia-trade-data/timor-leste-import-export-data/?year=2016&flow=import&depth=hs2>

¹⁸ Focus Economics // Timor-Leste Merchandise Imports. – URL: <https://www.focus-economics.com/country-indicator/timor-leste/imports/#:~:text=Merchandise%20imports%20in%20Timor-Leste%20were%20worth%20USD%201.0,more%20information%20on%20imports%2C%20visit%20our%20dedicated%20page.>

¹⁹ Timor-Leste Trade Information Portal // Top Import Commodities. – URL: <https://timor-lestetradeportal.com/en-gb/site/display/809#:~:text=The%20top%20import%20commodities%20of%20Timor-Leste%20are%20refined,Timor-Leste%20are%20Indonesia%2C%20China%2C%20Singapore%2C%20Australia%2C%20and%20Malaysia.>

говым дефицитом, т.к. высокий импорт отчасти решает проблему слабо развивающейся инфраструктуры, а также зависимостью от поставок некоторых видов продукции, что существенно снижает позиции локальных производителей. Кроме того, невозможность обеспечения инфраструк-

турного роста, задействуя собственные ресурсы, усиливает конкуренцию со стороны других стран субрегиона в обслуживании внешнеторговых операций (Rehman, Noman & Ding, 2020; Trading Economics, 2025).

Таблица 2

Значение показателя общего импорта стран ЮВА (\$ млрд, 2015 – 2024 гг.)

Table 2

Value of total imports from Southeast Asian countries (\$ billion, 2015-2024)

Страны	Значение показателя общего импорта стран ЮВА									
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Вьетнам	165	174,9	213,1	236,8	253,4	261,3	330,7	358,7	325,4	381,2
Таиланд	202,6	194,1	221,5	249,1	236,2	231,7	296,6	305	292	310,2
Мьянма	16,91	15,69	19,25	19,35	18,61	17,96	14,32	17,4	16,44	12,45
Камбоджа	10,66	12,37	14,28	17,48	20,27	19,11	25,20	29,94	24,41	28,71
Лаос	16,25	15,8	17,48	19,24	18,77	17,36	21,97	24,61	23,09	5,87
Индонезия	142,69	135,65	156,98	188,71	171,27	141,56	196,19	237,44	221,88	235,2
Филиппины	70,15	85,9	101,88	115,03	117,24	95,06	124,39	145,88	133,75	134,8
Сингапур	308,12	291,9	327,5	370,5	358,97	328,62	406,31	475,41	422,42	457,52
Восточный Тимор	524,36	587,87	588	519	536	497	542	933	909,44	1000
Бруней	3,22	2,67	3,08	4,16	5,1	5,34	8,57	9,18	7,48	7,29
Малайзия	176,17	168,37	194,72	218,01	205,03	190,4	238,25	293,94	265,63	299,51

Важно заметить, что Сингапур не достиг значения показателя, которое бы свидетельствовало об отрицательном балансе, но оценивая темп роста, допустимо утверждать, что индикаторы отражают близкие значения (рис. 2). Так, в сентябре 2025 года Сингапур продемонстрировал экспортные значения в \$49,9 млрд и импортные значения в \$43 млрд, что отражает положительное сальдо, составляющее почти \$6,89

млрд (ОЕС, 2025). В этой связи следует отметить, что торговый баланс страны близок к нулевому сальдо. Как правило, подобная ситуация не повествует об отрицательной тенденции, но важно понимать, что при более высоких значениях экспорта Сингапур мог бы быть в более устойчивом положении в контексте зависимости от политических изменений и конкуренции на внешних рынках.

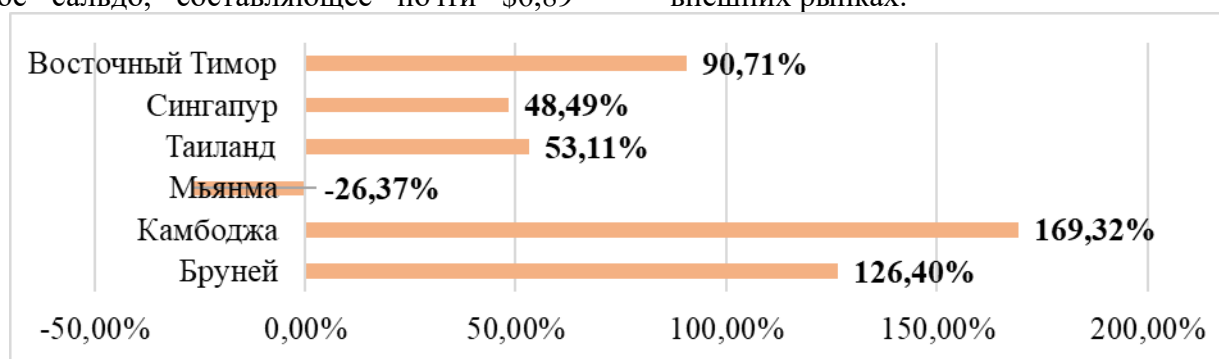


Рис. 2. Темп роста показателя общего импорта в странах Юго-Восточной Азии (% , 2015 – 2024 гг.)

Fig. 2. Growth rate of total imports in Southeast Asian countries (% , 2015-2024)

Компаративно низкие позиции занимают такие государства, как Бруней и Камбоджа. Так, например, значения показателя общего импорта Камбоджи превышают значения общего экспорта за 2024 г. Однако, темп роста показателя общего импорта повествует о том, что объем ввозимых товаров и услуг увеличился практически в два раза, что может свидетельствовать как о положительных, так и об отрицательных изменениях. В данном контексте можно рассуждать об увеличении внутреннего спроса, усилении внешнеэкономических связей внутри субрегиона, так же как и об ослаблении валюты, низких входных барьерах.

Рассчитанный темп роста импорта имеет колоссальное значение с точки зрения анализа состояния экономик стран и их интеграции в глобальные рынки. Среди рассмотренных государств Мьянма располагается на наиболее низких позициях, что свидетельствует о некоторых политических, экономических сложностях и изменениях в потребительском спросе. Отчасти

это характеризуется санкционным давлением, под которым оказалась страна, жесткой правительственной торговой политикой и низким уровнем внешнеторговой квоты (Шкваря, Фролова, 2023).

Представив ключевые данные по странам Юго-Восточного азиатского субрегиона, необходимо подсчитать значения индикатора чистого экспорта. Расчет показателя был произведен с целью определения состояния торгового баланса и распределения государств по категориям на этом основании. Далее представлена формула расчета чистого экспорта (1):

$$NE = Ex_{total} - Imp_{total} \quad (1)$$

где NE – чистый экспорт (Net export),

Ex_{total} – общий экспорт,

Imp_{total} – общий импорт.

В соответствии с представленной формулой были проведены расчеты значений показателя чистого экспорта стран Юго-Восточной Азии (табл. 3).

Таблица 3

Результаты расчета значений показателя чистого экспорта в условиях государств Юго-Восточной Азии (\$ млрд, 2015 – 2024 гг.)

Table 3

Results of calculating the net export values for Southeast Asian countries (\$ billion, 2015-2024)

Страны	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Вьетнам	- 2,99	1,7	2	6,8	11,2	20,1	5	12,2	27,6	24,3
Таиланд	11,7	21,2	15,1	3,3	10	- 0,1	- 24,6	- 17,6	- 7	- 9,2
Мьянма	- 5,48	- 4,02	- 5,38	- 2,65	- 0,5	- 1,01	0,83	- 0,32	- 1,74	2,45
Камбоджа	- 2,12	- 2,31	- 3,01	- 4,78	- 5,45	- 1,4	- 8,25	- 9,37	- 2,74	- 2,01
Лаос	1,88	1,82	1,9	2,03	1,96	1,99	2,28	1,64	2,22	6,73
Индонезия	7,67	8,84	11,84	- 8,5	- 3,59	21,63	35,33	54,53	36,92	29,5
Филиппины	- 11,51	- 29,59	- 33,17	- 47,55	- 46,32	- 29,85	- 49,77	- 66,96	- 60,83	- 61,5
Сингапур	49,78	46,18	45,57	41,24	31,36	45,06	50,77	39,55	52,92	47,28
Восточный Тимор	- 214,8	- 530,97	- 471,03	- 446,2	- 395	- 247	- 84	- 461	- 745,44	- 974,123
Бруней	3,13	2,2	2,49	2,41	1,93	1,26	2,48	5,05	3,76	3,97
Малайзия	24,04	21,04	23	30,7	35,18	43,65	60,98	58,24	46,97	1 208,49

При проведенном анализе состояния индикатора в условиях государств Юго-Восточной Азии за период с 2015 по 2024 год удалось выяснить, что многие государ-

ства демонстрируют отрицательные значения. Отрицательное значение показателя чистого экспорта предполагает дефицит торгового баланса, что означает сравни-

тельно более высокие темпы роста импорта относительно темпов роста экспорта. Подобные результаты указывают на тот факт, что ряд стран производят меньше товаров и услуг или тратят больше на внешних рынках, чем получают в результате торговли собственными товарами и услугами.

Такие государства, как Камбоджа, Филиппины и Восточный Тимор представляют интерес с точки зрения исследования по причине стабильно отрицательного торгового баланса. Этот индикатор позволяет оценивать экономическое состояние государства, которое не следует анализировать исключительно с позиции негативного влияния, т.к. в определенном смысле он может отражать положительную динамику развития из-за инвестиционной привлекательности. Данный аспект связан с тем, что организации, заинтересованные в импорте товаров и услуг в страну, осуществляют инвестирование с целью снижения издержек для повышения доступа к рынкам (Драпкин, 2020; Кучумов, Еремичева, 2025). Так, например, Камбоджа находится в географическом доступе к стремительно развивающимся странам, в числе которых Таиланд и Китай, что определяет стратегически значимое расположение. Кроме того, в Камбодже наблюдается опыт государственной поддержки промышленности и стремление к развитию инфраструктуры – только за полугодовой период 2025 года в стране было утверждено около 290 проектов на общую сумму около \$4,2 млрд²⁰.

Говоря о Филиппинах, следует заметить, что страна отличается слабостью торговли, что и аргументирует указанные в таблице значения. Дефицит торгового баланса следует объяснять через зависимость от конкретных экспортных рынков, в том числе США, на долю которых приходится порядка 15,8%, и Японии (14,1%) и уязви-

мость к экономическим потрясениям (International Trade Administration (ИТА), 2024)²¹.

Заключение (Conclusion). Проведенное исследование позволило достичь поставленной цели и получить следующие основные результаты, соответствующие сформулированным задачам.

1. В результате анализа динамики и структуры общего экспорта стран Юго-Восточной Азии за 2015–2024 гг. выявлена значительная дифференциация в траекториях их развития. Установлено, что такие экономики, как Вьетнам, Сингапур и Малайзия, демонстрируют устойчивый высокий рост экспорта, в то время как показатели Мьянмы, Восточного Тимора и Брунея остаются низкими и волатильными. Новизна результата заключается в комплексном охвате всего пула стран региона за период, включающий постпандемийное восстановление и новые глобальные вызовы, что позволило выявить не только лидеров, но и аутсайдеров региональной торговли.

2. На основе исследования динамики и структуры общего импорта стран региона установлена степень их зависимости от внешних поставок. Определено, что, несмотря на высокие абсолютные значения импорта Сингапура и Таиланда, наиболее критическая зависимость от ввоза товаров наблюдается в Восточном Тиморе, где объем импорта стабильно и многократно превышает экспортный потенциал. Новизна заключается в количественном подтверждении гипотезы о том, что для ряда стран региона (Филиппины, Камбоджа) высокий импорт является не только следствием потребительского спроса, но и фактором, косвенно свидетельствующим об инвестиционной активности и интеграции в глобальные цепочки создания стоимости.

²⁰ Camboinvest // Новые полосы азиатского тигра: рекордный приток инвестиций в Камбоджу. URL: <https://camboinvest.ru/stati-novosty/tpost/gyx9xoz311-novie-poloski-aziatskogo-tigra-rekordni>

²¹ Riche // Philippines' Trade Weakness Impacts Companies / Business Challenges. URL: <https://richestph.com/philippines-trade-weakness-impacts-companies/>

3. Путем расчета значений показателя чистого экспорта для каждой страны региона за 2015–2024 гг. проведена количественная оценка состояния их торговых балансов. Полученные данные позволили выявить устойчивые структурные дисбалансы: хронический дефицит у Филиппин и Восточного Тимора и стабильное положительное сальдо у Сингапура, Вьетнама и Малайзии. Новизна результата состоит в получении сопоставимых данных по чистому экспорту для всех 11 стран ЮВА за девятилетний период, что ранее в подобном объеме в научной литературе не представлено.

4. На основе сравнительного анализа рассчитанных показателей осуществлена классификация стран Юго-Восточной Азии по характеру торгового баланса и сформулированы выводы об их конкурентных позициях. Выделены три группы стран: с устойчивой позицией чистых экспортеров (Сингапур, Вьетнам, Малайзия), с устойчивым дефицитом (Филиппины, Восточный Тимор) и со смешанной или неустойчивой динамикой (Таиланд, Индонезия, Камбоджа). Новизна заключается в разработке и применении классификации, основанной исключительно на динамике чистого экспорта, что предоставляет четкий и измеримый критерий для оценки конкурентоспособности.

Таким образом, гипотеза исследования о том, что чистый экспорт является релевантным и информативным индикатором конкурентоспособности экономик Юго-Восточной Азии, нашла свое подтверждение. Показано, что данный показатель аккумулирует в себе влияние широкого спектра факторов (от промышленной политики и интеграционных процессов до глобального спроса) и позволяет наглядно дифференцировать страны по силе их позиций в международной торговле. Несмотря на глобальные вызовы, ключевые экономики региона демонстрируют способность наращивать экспортный потенциал и поддерживать положительное сальдо торгового баланса, что свидетельствует об их

устойчивой и возрастающей конкурентоспособности. В то же время, для стран с хроническим дефицитом требуются целенаправленные меры структурной политики для преодоления конкурентных недостатков. Полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего сравнительного анализа и разработки стратегий торгового развития как на национальном, так и на региональном уровнях.

Проведенное исследование раскрывает значительный потенциал для развития научного направления, связанного с оценкой конкурентоспособности экономик через призму внешнеторговых показателей. В качестве перспективных направлений для дальнейших исследований предлагаются следующие:

1. Углубленный факторный анализ динамики чистого экспорта. Перспективным представляется исследование влияния конкретных факторов, таких как прямые иностранные инвестиции, инновационная активность, качество институтов, развитие цифровой инфраструктуры, на изменение показателя чистого экспорта в странах региона с применением методов эконометрического моделирования (например, панельной регрессии);

2. Анализ устойчивости торговых балансов в условиях глобальных шоков. Целесообразным является изучение того, как различные типы экономик Юго-Восточной Азии (ресурсные, промышленные, сервисные) реагируют на глобальные кризисы (цепочки поставок, ценовые шоки, геополитическая напряженность), и выявление структурных факторов, обеспечивающих устойчивость их торгового баланса;

3. Исследование роли внутрирегиональных цепочек создания стоимости. Актуальным направлением является детальный анализ товарной структуры экспорта и импорта с целью определения степени интеграции стран ЮВА в региональные производственные сети (например, в рамках АСЕАН) и оценки их специализации в этих цепочках;

4. Сравнительный анализ политических мер стимулирования экспорта. Представляется важным проведение сравнительного исследования эффективности промышленной, торговой и инвестиционной политики ключевых стран региона, направленной на трансформацию отрицательного торгового сальдо в положительное или на диверсификацию экспорта;

5. Расширение методологии за счет включения качественных индикаторов. Для формирования более комплексной картины целесообразно дополнить количественный анализ чистого экспорта качественными параметрами, такими как сложность экспортной корзины (индекс экономической сложности), доля высокотехнологичной продукции и услуг с высокой добавленной стоимостью.

Развитие данных направлений позволит не только углубить понимание факторов конкурентоспособности стран Юго-Восточной Азии, но и разработать практические рекомендации для формирования стратегий экономического развития, устойчивых к внешним вызовам.

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

Белоусова А.А., Карасова А.Д. Экономическое развитие Сингапура: перспективы и вызовы // Электронный научный журнал «Вектор экономики». 2025. № 11. URL: https://vectoreconomy.ru/images/publications/2025/11/worldeconomy/Belousova_Karasova.pdf (дата обращения: 18.11.2025).

Гончаров И.В. Через региональную интеграцию и развитие промышленности к процветанию региона: опыт стран Юго-Восточной Азии // Проблемы современной экономики. 2006. № 3/4 (19/20). URL: <https://m-economy.ru/art.php?nArtId=1106> (дата обращения: 18.11.2025).

Курихин С. В. Сравнительный анализ доли чистого экспорта в ВВП России и стран

«Большой семёрки» за 2013 - 2018 годы // Вектор экономики. 2020. № 4 (46). URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_42807708_42638680.pdf (дата обращения: 19.11.2025).

Кучумов А. В., Еремичева П.Ю. Особенности формирования индустриальной кластерной политики в развивающихся странах Азии // *π-Economy*. 2025. Т. 18. № 2. URL: https://economyspbstu.ru/userfiles/files/articles/2025/2-2025/06_Kuchumov%2C-Eremicheva.pdf (дата обращения: 18.11.2025).

Кучумов А. В., Еремичева П.Ю. Современные тенденции и приоритеты инвестиционной политики Таиланда в условиях глобальных вызовов // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2025. № 3 (73). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82940953> (дата обращения: 20.11.2025).

Прусова В.И., Безновская В.В., Губжкова Д.Х. Особенности экономического развития Сингапура // Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. № 5. URL: <http://economyandbusiness.ru/osobennosti-ekonomicheskogo-razvitiya-singapura?ysclid=mi50swj2n31961375> (дата обращения: 18.11.2025).

Шкваря Л.В., Фролова Е.Д. Мьянма в мировой и региональной экономике и сотрудничество с Россией в условиях санкций // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 11-1. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=3045&ysclid=mi6j968h6d425572898> (дата обращения: 19.11.2025).

Bank of Thailand (BoT) (2024), The Thai economy, Structural headwinds and risks to Thai exports outlook, URL: https://www.bot.or.th/content/dam/bot/documents/en/our-roles/monetary-policy/mpc-publication/monetary-policy-report/mpc-box/MPR_2024_Q1_BOX2.pdf#:~:text=A%20Constant%20Market%20Share%20Analysis%20%28CMSA%29%20to%20discern,account%20for%2032%25%20of%20total%20exports%20%28Chart%20%29 (дата обращения: 19.11.2025).

Durongkavoroj, W. (2022), "Emphasis on domestic value added in export in the era of global value chain: evidence from Thailand", *Journal of Industrial and Business Economics*, Vol. 50, pp. 703-729, URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40812-022-00239-9> (дата обращения: 20.11.2025).

International Trade Council (2024), Steady Export Growth, URL: <https://tradecouncil.org/malaysia-strengthens-trade/#:~:text=Malaysia's%20trade%20performance%20continues%20to%20impress%2C%20with%20exports,country's%20resilience%20and%20strategic%20positioning%20in%20global%20trade> (дата обращения: 18.11.2025).

International Trade Administration (ITA) (2024), Philippines Country Commercial Guide, URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/philippines-market-over-view#:~:text=The%20United%20States%20was%20the%20largest%20export%20market,by%20value%20is%20electronic%20integrated%20circuits%20including%20semiconductors%29> (дата обращения: 20.11.2025).

Kalaitzi, A.S. & Chamberlain, T.W. (2020), “Exports and Economic Growth: Some Evidence from the GCC”, *International Advances in Economic Research*, Vol. 26, pp. 203-205, URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11294-020-09786-0> (дата обращения: 18.11.2025).

Macrotrends (2024), Thailand Imports: Historical Data Chart (1960 – 2023), URL: <https://www.macrotrends.net/datasets/global-metrics/countries/tha/thailand/imports> (дата обращения: 18.11.2025).

Maqbool, M. S., Bashir, F., Rehman, H. & Ahmad, R. (2021), “Revealed Comparative Advantages and Exports Competitiveness of ASEAN-5 Countries in the Global Market”, *Review of Economics and Development Studies*, Vol. 7 (2), pp. 267-276, URL: <https://doi.org/10.47067/reads.v7i2.360> (дата обращения: 20.11.2025).

McKinsey & Company (2025), Southeast Asia quarterly economic review: A short-term spark, URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-asia/southeast-asia-quarterly-economic-review> (дата обращения: 20.11.2025).

McNerney, J., Li, Y., Gomez-Lievano, A. et al. (2025), “Bridging the short-term and long-term dynamics of economic structural change”, *Nat Commun*, Vol. 16, 10225, URL: <https://doi.org/10.1038/s41467-025-65043-0> (дата обращения: 19.11.2025).

Ministry of Economy Department of Statistics Malaysia Official Portal (2025), Malaysia External Trade Statistics, URL: [https://v2.dosm.gov.my/portal-main/release-](https://v2.dosm.gov.my/portal-main/release-content/external-trade-statistics-malaysia-2024)

[content/external-trade-statistics-malaysia-2024](https://v2.dosm.gov.my/portal-main/release-content/external-trade-statistics-malaysia-2024) (дата обращения: 19.11.2025).

Mora, J. & Olabisi, M. (2022), “Export growth drivers and economic development”, *Empirical Economics*, Vol. 63, pp. 2389-2426, URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00181-022-02204-w> (дата обращения: 20.11.2025).

ОЕС (2024), Thailand, Data source, URL: <https://oec.world/en/profile/country/tha> (дата обращения: 20.11.2025).

ОЕС (2025), Singapore, Latest Trends URL: <https://oec.world/en/profile/country/sgp> (Accessed 20.11.2025).

Qazzafi, S. (2024), “Export and Import Dynamics: Exploring the Process, Risks, and Challenges in International Trade”, *International Journal of All Research Education and Scientific Methods (IJARESMI)*, Vol. 12, Issue 5, May-2024, ISSN: 2455-6211, URL: https://www.researchgate.net/publication/381612906_Export_and_Import_Dynamics_Exploring_the_Process_Risks_and_Challenges_in_International_Trade (дата обращения: 18.11.2025).

Rehman, F.U., Noman, A.A. & Ding, Y. (2020), “Does infrastructure increase exports and reduce trade deficit? Evidence from selected South Asian countries using a new Global Infrastructure Index”, *Journal of Economic Structures*, Vol. 9 (10), URL: <https://doi.org/10.1186/s40008-020-0183-x> (дата обращения: 20.11.2025).

Ruzekova, V., Kittova, Z. & Steinhauer, D. (2020), “Export Performance as a Measurement of Competitiveness”, *Journal of Competitiveness*, Vol. 12 (1), pp. 145–160. URL: <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.09> (Accessed 19.11.2025).

Sunaryo, H.A., Rahayu, S.A.T. & Samudro, B.R. (2024), “The Role of Relationship between Money Supply and Exports in the Context of Economic Development through Increasing the Resilience of Foreign Exchange Reserves: Evidence from Selected Asian Countries”, *International Journal of Current Science Research and Review*, Vol. 07, Issue 05, URL: <https://ijcsrr.org/wp-content/uploads/2024/05/56-2205-2024.pdf> (дата обращения: 19.11.2025).

Trading Economics (2024), Brunei Exports by Category, URL: [//tradingeconomics.com/brunei/exports-by-category](https://tradingeconomics.com/brunei/exports-by-category) (дата обращения: 19.11.2025).

Trading Economics (2025), East Timor Balance of Trade, URL:

<https://tradingeconomics.com/east-timor/balance-of-trade> (дата обращения: 19.11.2025).

Trading Economics (2024), Myanmar Imports by Country, URL: <https://tradingeconomics.com/myanmar/imports-by-country> (дата обращения: 18.11.2025).

Trading Economics (2025), Singapore Exports, URL: <https://tradingeconomics.com/singapore/exports#:~:text=Singapore%20derives%20most%20of%20its%20revenues%20from%20foreign,articles%20%288%20percent%29%20and%20oil%20bunkers%20%287%20percent%29> (дата обращения: 19.11.2025).

Trading Economics (2025), Thailand Exports YoY, URL: <https://tradingeconomics.com/thailand/exports-yoy> (дата обращения: 18.11.2025).

Vietnam Commodity Exports (2025), Analysis of Vietnam's Export Performance in H1/2025: Strong Growth and Positive Structural Shifts, URL: <https://vncommex.com/analysis-of-vietnams-export-performance-in-h1-2025-strong-growth-and-positive-structural-shifts/> (дата обращения: 18.11.2025).

World Bank Group (2024), World Integrated Trade Solution (WITS), Trade Summary for Vietnam 2015 – 2023, Overall Exports and Imports for Vietnam 2015 – 2023, URL: <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/VNM/Year/2015/Summarytext> (дата обращения: 17.11.2025).

World Bank Group (2025), Trade (% of GDP), URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.TRD.GNFS.ZS> (дата обращения: 17.11.2025).

References

Bank of Thailand (BoT) (2024), The Thai economy, Structural headwinds and risks to Thai exports outlook, [Online], available at: https://www.bot.or.th/content/dam/bot/documents/en/our-roles/monetary-policy/mpc-publication/monetary-policy-report/mpc-box/MPR_2024_Q1_BOX2.pdf#:~:text=A%20Constant%20Market%20Share%20Analysis%20%28CMSA%29%20to%20discern,account%20for%2032%25%20of%20total%20exports%20%28Chart%201%29 (Accessed 19 November 2025).

Belousova, A.A., Karasova, A.D. (2025), “Economic Development of Singapore: Prospects and Challenges”, *Electronic scientific journal «Vector economy»*, Vol. 11, [Online], available at:

https://vectoreconomy.ru/images/publications/2025/11/worldeconomy/Belousova_Karasova.pdf (Accessed 18 November 2025). (In Russ.).

Durongkaveroj, W. (2022), “Emphasis on domestic value added in export in the era of global value chain: evidence from Thailand”, *Journal of Industrial and Business Economics*, Vol. 50, pp. 703-729, [Online], available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40812-022-00239-9> (Accessed 20 November 2025).

Goncharov, I.V. (2006), “Through Regional Integration and Industrial Development to Regional Prosperity: The Experience of Southeast Asian Countries”, *Problems of modern economy*, Vol. 3/4 (19/20), [Online], available at: <https://m-economy.ru/art.php?nArtId=1106> (Accessed 18 November 2025). (In Russ.).

International Trade Council (2024), Steady Export Growth, [Online], available at: <https://tradecouncil.org/malaysia-strengthens-trade/#:~:text=Malaysia's%20trade%20performance%20continues%20to%20impress%2C%20with%20exports,country's%20resilience%20and%20strategic%20positioning%20in%20global%20trade> (Accessed 18 November 2025).

International Trade Administration (ITA) (2024), Philippines Country Commercial Guide, [Online], available at: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/philippines-market-over-view#:~:text=The%20United%20States%20was%20the%20largest%20export%20market,by%20value%20is%20electronic%20integrated%20circuits%20%28including%20semiconductors%29> (Accessed 20 November 2025).

Kalaitzi, A.S. & Chamberlain, T.W. (2020), “Exports and Economic Growth: Some Evidence from the GCC”, *International Advances in Economic Research*, Vol. 26, pp. 203-205, [Online], available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11294-020-09786-0> (Accessed 18 November 2025).

Kurixin, S. V. (2020), “Comparative analysis of the share of net exports in GDP of Russia and the G7 countries for 2013-2018”, *Electronic scientific journal «Vector economy»*, Vol. 4 (46), [Online], available at: https://elibrary.ru/download/elibrary_42807708_42638680.pdf (Accessed 19.11.2025). (In Russ.).

Kuchumov, A. V., Eremicheva, P.Yu. (2025), “Features of the formation of industrial cluster policy in developing countries of Asia”, *π-*

Economy, Vol. 18 (2), [Online], available at: https://economyspbstu.ru/userfiles/files/articles/2025/2-2025/06_Kuchumov%2C-Eremicheva.pdf (Accessed 18 November 2025). (In Russ.).

Kuchumov, A. V., Eremicheva, P.Yu. (2025), “Modern trends and priorities of Thailand’s investment policy in the context of global challenges”, *Technical and technological problems of the service*, Vol. 3 (73), [Online], available at: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82940953> (Accessed 20 November 2025). (In Russ.).

Macrotrends (2024), Thailand Imports: Historical Data Chart (1960 – 2023), [Online], available at: <https://www.macrotrends.net/datasets/global-metrics/countries/tha/thailand/imports> (Accessed 18.11.2025).

Maqbool, M. S., Bashir, F., Rehman, H. & Ahmad, R. (2021), “Revealed Comparative Advantages and Exports Competitiveness of ASEAN-5 Countries in the Global Market”, *Review of Economics and Development Studies*, Vol. 7 (2), pp. 267-276, [Online], available at: <https://doi.org/10.47067/reads.v7i2.360> (Accessed 20 November 2025).

McKinsey & Company (2025), Southeast Asia quarterly economic review: A short-term spark, [Online], available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-asia/southeast-asia-quarterly-economic-review> (Accessed 20 November 2025).

McNerney, J., Li, Y., Gomez-Lievano, A. et al. (2025), “Bridging the short-term and long-term dynamics of economic structural change”, *Nat Commun*, Vol. 16, p. 10225, [Online], available at: <https://doi.org/10.1038/s41467-025-65043-0> (Accessed 19.11.2025).

Ministry of Economy Department of Statistics Malaysia Official Portal (2025), *Malaysia External Trade Statistics*, [Online], available at: <https://v2.dosm.gov.my/portal-main/release-content/external-trade-statistics-malaysia-2024> (Accessed 19 November 2025).

Mora, J. & Olabisi, M. (2022), “Export growth drivers and economic development”, *Empirical Economics*, Vol. 63, pp. 2389-2426, [Online], available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00181-022-02204-w> (Accessed 20 November 2025).

OECD (2024), Thailand, Data source, [Online], available at: <https://oec.world/en/profile/country/tha> (Accessed 20.11.2025).

OECD (2025), Singapore, Latest Trends, [Online], available at: <https://oec.world/en/profile/country/sgp> (Accessed 20 November 2025).

Prusova, V.I., Beznovskaya, V.V. and Gubzhokova, D.X. (2017), “Features of economic development of Singapore”, *Economics and Business: theory and practice*, Vol. 5 [Online], available at: <http://economyandbusiness.ru/osobennosti-ekonomicheskogo-razvitiya-singapura?ysclid=mi50swj2n31961375> (Accessed 18 November 2025). (In Russ.).

Qazzafi, S. (2024), “Export and Import Dynamics: Exploring the Process, Risks, and Challenges in International Trade”, *International Journal of All Research Education and Scientific Methods (IJARESMI)*, Vol. 12, Issue 5, May-2024. ISSN: 2455-6211, [Online], available at: https://www.researchgate.net/publication/381612906_Export_and_Import_Dynamics_Exploring_the_Process_Risks_and_Challenges_in_International_Trade (Accessed 18 November 2025).

Rehman, F.U., Noman, A.A. & Ding, Y. (2020), “Does infrastructure increase exports and reduce trade deficit? Evidence from selected South Asian countries using a new Global Infrastructure Index”, *Journal of Economic Structures*, Vol. 9 (10), [Online], available at: <https://doi.org/10.1186/s40008-020-0183-x> (Accessed 20 November 2025).

Ruzekova, V., Kittova, Z., & Steinhauser, D. (2020), “Export Performance as a Measurement of Competitiveness”, *Journal of Competitiveness*, Vol. 12(1), pp. 145–160, [Online], available at: <https://doi.org/10.7441/joc.2020.01.09> (Accessed 19 November 2025).

Shkvarya, L.V., Frolova, E.D. (2023), “Myanmar in the global and regional economy and cooperation with Russia under sanctions”, *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, Vol. 11-1, [Online], available at: <https://vael.ru/ru/article/view?id=3045&ysclid=mi6j968h6d425572898> (Accessed 19 November 2025). (In Russ.).

Sunaryo, H.A., Rahayu, S.A.T. and Samudro, B.R. (2024), “The Role of Relationship between Money Supply and Exports in the Context of Economic Development through Increasing the Resilience of Foreign Exchange Reserves: Evidence from Selected Asian Countries”, *International Journal of Current Science Research and Review*, Vol. 07, Issue 05, [Online], available at:

<https://ijcsrr.org/wp-content/uploads/2024/05/56-2205-2024.pdf> (Accessed 19 November 2025).

Trading Economics (2024), Brunei Exports by Category, [Online], available at: <https://tradingeconomics.com/brunei/exports-by-category> (Accessed 19 November 2025).

Trading Economics (2025), East Timor Balance of Trade, [Online], available at: <https://tradingeconomics.com/east-timor/balance-of-trade> (Accessed 19 November 2025).

Trading Economics (2024), Myanmar Imports by Country, [Online], available at: <https://tradingeconomics.com/myanmar/imports-by-country> (Accessed 18 November 2025).

Trading Economics (2025), Singapore Exports, [Online], available at: <https://tradingeconomics.com/singapore/exports#:~:text=Singapore%20derives%20most%20of%20its%20revenues%20from%20foreign,articles%20%288%20percent%29%20and%20oil%20bunkers%20%287%20percent%29> (Accessed 19 November 2025).

Trading Economics (2025), Thailand Exports YoY, [Online], available at: <https://tradingeconomics.com/thailand/exports-yoy> (Accessed 18 November 2025).

Vietnam Commodity Exports (2025), Analysis of Vietnam's Export Performance in H1/2025: Strong Growth and Positive Structural

Shifts, [Online], available at: <https://vncommex.com/analysis-of-vietnams-export-performance-in-h1-2025-strong-growth-and-positive-structural-shifts/> (Accessed 18.11.2025).

World Bank Group (2024), World Integrated Trade Solution (WITS), Trade Summary for Vietnam 2015 – 2023, Overall Exports and Imports for Vietnam 2015 – 2023, [Online], available at: <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/VNM/Year/2015/Summarytext> (Accessed 17 November 2025).

World Bank Group (2025), Trade (% of GDP), [Online], available at: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.TRD.GNFS.ZS> (Accessed 17 November 2025).

Данные об авторах

Кучумов Артур Викторович, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления в сфере услуг

Еремичева Полина Юрьевна, аспирант кафедры экономики и управления в сфере услуг

Information about the authors

Artur V. Kuchumov, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Management in the Service Sector

Polina Y. Eremicheva, Graduate Student, Department of Economics and Management in the Service Sector

Оригинальная статья
Original article

УДК 332.1

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-1-0

Чистникова И. В.

**Экономическая конвергенция регионов России:
эмпирическая оценка и перспективы**

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
ул. Победы, 85, Белгород 308015, Россия
e-mail: chistnikova@bsuedu.ru
ORCID: 0000-0002-9653-9929

*Статья поступила 14 февраля 2026 г.; принята 16 марта 2026 г.;
опубликована 31 марта 2026 г.*

Аннотация. Цель статьи состоит в исследовании степени дифференциации и сближения регионов России по уровню социально-экономического развития с использованием теории конвергенции в текущем периоде и перспективе. На основе официальных данных Федеральной службы государственной статистики проведен анализ межрегиональных диспропорций субъектов РФ. Исследованы и объяснены тенденции сближения и расхождения уровней экономического развития регионов. В качестве параметра оценки степени конвергенции, дивергенции и дифференциации социально-экономического развития используется валовой региональный продукт на душу населения. Расчет коэффициента соотношения ВРП на душу населения между регионом с наивысшим и регионом с наименьшим значением показателя выявил существенный разрыв в экономическом положении и ограниченные возможности догоняющего роста. Значительность разброса экономического состояния территорий подтверждены величинами коэффициента вариации. Эмпирическая оценка и интерпретация данных о территориальных доходах позволили констатировать, что сближение регионов страны по уровню социально-экономического положения и догоняющее развитие не имели место в исследуемом периоде. Отсутствие признаков конвергенции доказывается схожестью динамики валового регионального продукта в расчете на одного жителя в разных субъектах РФ. Перспективы экономической конвергенции регионов России остаются неоднозначными и зависят от множества факторов. Возможное сокращение разрыва в доходах и уровне жизни на территории страны в будущем зависит от эффективности экономической политики, учитывающей структурные различия между регионами.

Ключевые слова: экономическая конвергенция регионов; межрегиональная дифференциация; сближение регионов по уровню социально-экономического развития; экономическая дивергенция регионов; вариация доходов между регионами

Для цитирования: Чистникова И. В. Экономическая конвергенция регионов России: эмпирическая оценка и перспективы // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 1. С. 129-138. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-1-0

UDC 332.1

Irina V. Chistnikova

**Economic Convergence of Russian Regions:
Empirical Assessment and Prospects**

Belgorod State National Research University,
85 Pobedy St., Belgorod 308015, Russia
e-mail: chistnikova@bsuedu.ru
ORCID: 0000-0002-9653-9929

Abstract. The objective of this article is to study the degree of differentiation and convergence of Russian regions in terms of their levels of socio-economic development using convergence theory in the current period and in the future. Using official data from the Federal State Statistics Service, an analysis of interregional disparities in the constituent entities of the Russian Federation was conducted. Trends in the convergence and divergence of regional economic development levels were examined and explained. Gross regional product per capita was used as a parameter for assessing the degree of convergence, divergence, and differentiation of socio-economic development. Calculation of the ratio of GRP per capita between the region with the highest and the region with the lowest value of this indicator revealed a significant gap in economic performance and limited opportunities for catch-up growth. The significant variance in the economic performance of the territories is confirmed by the values of the coefficient of variation. An empirical assessment and interpretation of data on territorial incomes allowed us to conclude that no convergence of the country's regions in terms of socio-economic performance or catch-up development took place during the study period. The lack of signs of convergence is demonstrated by the similarity in the dynamics of the gross regional product per capita across different regions of the Russian Federation. The prospects for economic convergence among Russia's regions remain ambiguous and depend on numerous factors. The potential for a future narrowing of the income and standard of living gap within the country depends on the effectiveness of economic policies that take into account structural differences between regions.

Keywords: economic convergence of regions; interregional differentiation; convergence of regions in terms of socio-economic development; economic divergence of regions; income variation between regions

For citation: Chistnikova, I. V. (2026), "Economic Convergence of Russian Regions: Empirical Assessment and Prospects", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (1), pp. 129-138, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-1-0

Введение (Introduction). Для достижения национальных целей необходимо устойчивое и сбалансированное пространственное развитие территорий страны (Антонова, 2025). Диагностика и понимание состояния и динамики процессов регионального экономического роста способствуют обеспечению ориентиров террито-

риальной политики (Авилова, Владыка, 2025; Szczepańska-Woszczyzna et al., 2022).

Между экономиками и регионами существуют долгосрочные дисбалансы и стадии устойчивого состояния (Манаева, 2025). Поэтому крайне важно изучать динамическую эволюцию региональных различий в развитии, тенденции конвергенции для понимания территориальных дис-

пропорций, управления сбалансированностью и пропорциональностью экономического пространства (Deng, Song, 2025; Demidova, 2021).

Одной из современных концепций для описания региональной экономической динамики, объяснения межрегиональных различий является теория экономической конвергенции территорий (Дубовик, Дмитриев, 2023). Она также помогает прогнозировать будущие тенденции, обосновывать оптимальные организационно-экономические механизмы регионального развития для целей достижения сбалансированности пространства, сокращения межрегиональных диспропорций и повышения конкурентоспособности территорий страны (Feng et al., 2024).

Исследование процессов конвергенции регионов России необходимо для определения, наблюдается ли тенденция к выравниванию их уровней развития или, напротив, происходит рост межрегиональных различий (Антонова, Наумов, 2024).

Цель исследования (The aim of the work). Цель работы состоит в исследовании степени дифференциации и траекторий сбалансированного экономического роста регионов России на основе теории конвергенции.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Материалами исследования послужили официальные данные Федеральной службы государственной статистики, представленные в серии статистических сборников «Регионы России. Социально-экономические показатели» за период 2012–2025 гг.

Методом исследования послужила научная теория экономической конвергенции территорий, которая применяется на практике для анализа межрегиональных диспропорций. Эта концепция применена для изучения и объяснения тенденций сближения или расхождения уровней экономического развития регионов. В каче-

стве параметра оценки степени конвергенции, дивергенции и дифференциации социально-экономического развития используется валовой региональный продукт на душу населения.

Для оценки однородности территорий по экономическому положению рассчитаны коэффициент соотношения ВРП на душу населения между регионом с наивысшим и регионом с наименьшим значением показателя, коэффициент вариации.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). В рамках неоклассической теории экономической конвергенции предполагается, что отстающие регионы имеют более высокую предельную производительность капитала из-за низкой капитализации, что должно приводить к более быстрым темпам роста их доходов и ВРП на душу населения (Таумаз, 2022). Следовательно, конвергенция подтверждается, если наблюдается процесс сближения экономических параметров регионов до определенного уровня, сведение различных экономик к единой траектории темпов роста (Дмитриев, 2024).

Отсутствие признаков конвергенции регионов по уровню социально-экономического развития указывает на вероятность дивергенции, которая характеризуется расхождением, усилением различий между состоянием отдельных территорий, их экономическими моделями, структурами и механизмами (Владыка, Михайленко, 2024).

Для целей эмпирической оценки степени экономической конвергенции территорий страны рассмотрим уровни и динамику валового регионального продукта на душу населения в регионах России с самыми низкими значениями показателя, которые в последствии необходимо будет сравнить с аналогичными параметрами по регионам-лидерам (рис. 1).

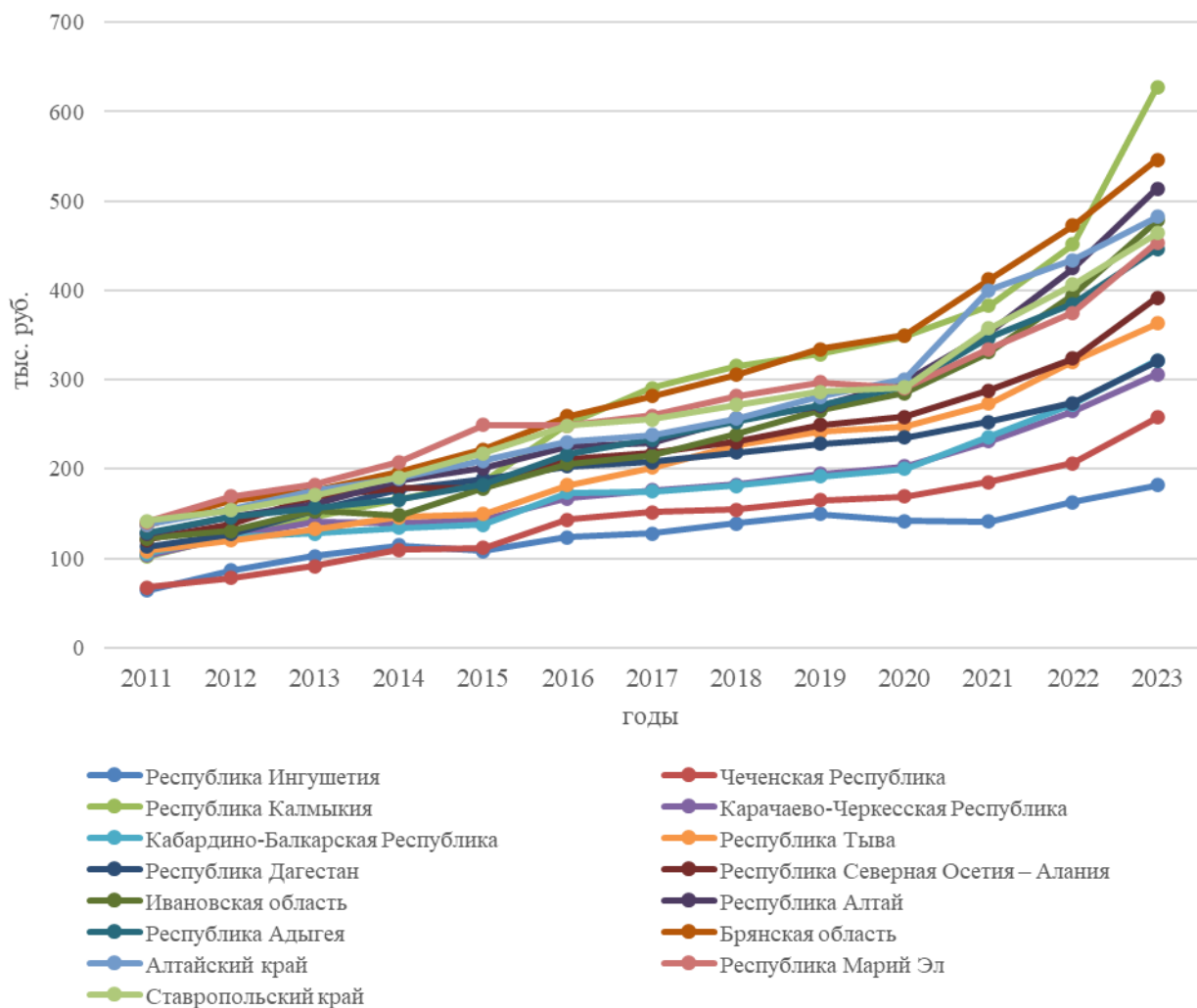


Рис. 1. Динамика ВРП на душу населения в регионах России с наименьшими значениями показателя (составлено автором по данным Росстата)
Fig. 1. Dynamics of GRP per capita in Russia's regions with the lowest values of the indicator (compiled by the author based on Rosstat data)

Динамика валового регионального продукта на душу населения в регионах России с наименьшими значениями этого показателя в период с 2011 по 2023 год имела положительную тенденцию. Среди таких регионов можно выделить Республику Ингушетию, Чеченскую Республику, Карачаево-Черкесская Республику, Республику Дагестан, Республику Тыва и др.

Траектории подушевых доходов в регионах с наименьшими значениями пока-

зателя в 2011-2023 гг. свидетельствуют об устойчивом экономическом росте. Эти территории развиваются по стабильному сценарию, обусловленному локальными факторами, неизменно достигая более высокого стационарного состояния.

Для сопоставления и выявления факта выравнивания или расхождения доходов в регионах России рассмотрим динамику ВРП на душу населения в территориях-лидерах (рис. 2).

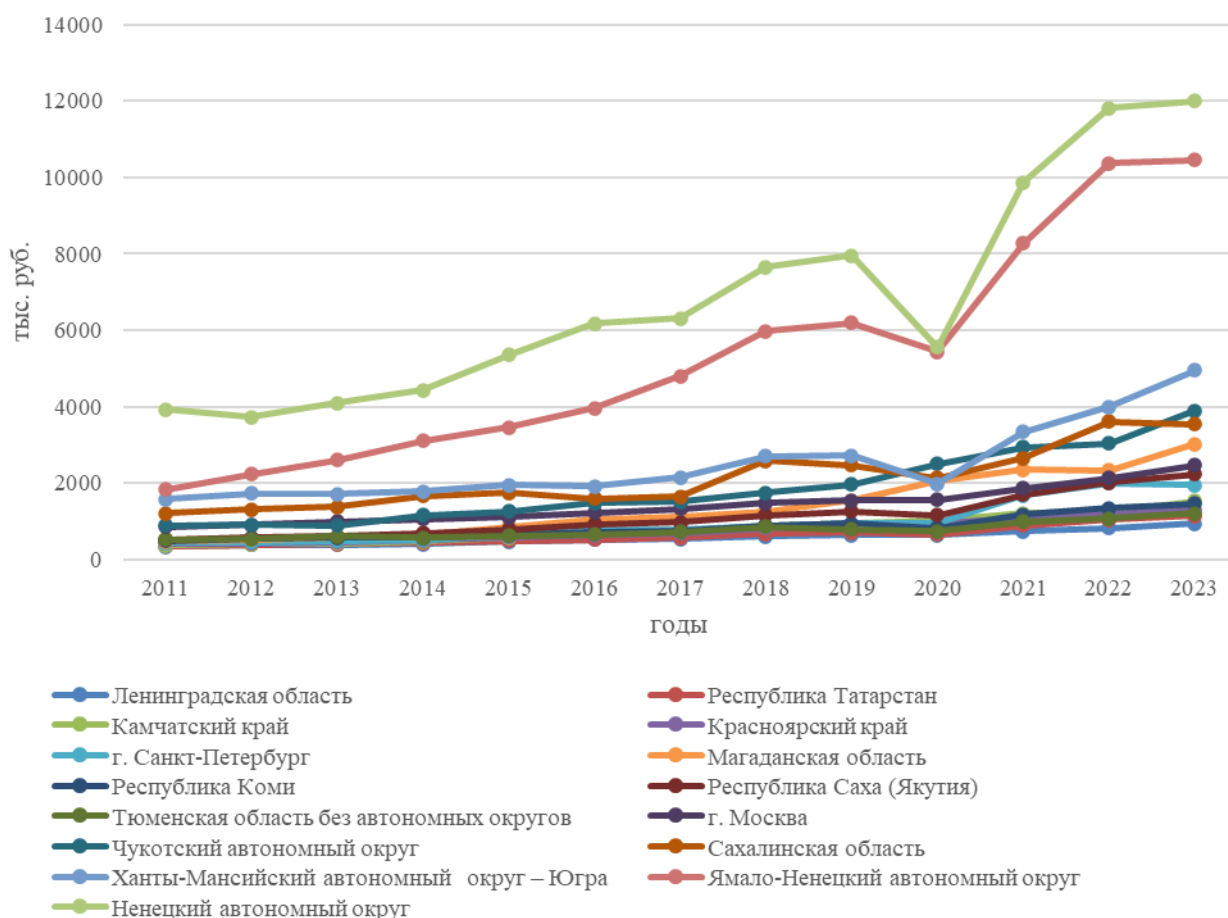


Рис. 2. Динамика ВРП на душу населения в регионах России с наиболее высокими значениями показателя (составлено автором по данным Росстата)

Fig. 2. Dynamics of GRP per capita in Russia's regions with the highest values of the indicator (compiled by the author based on Rosstat data)

С 2011 по 2023 год самые высокие показатели ВРП на душу населения в России зафиксированы в Москве и в автономных округах с развитой добывающей промышленностью (Ненецкий, Ямало-Ненецкий, Ханты-Мансийский), а также Чукотский автономный округ и Сахалинская область. Эти регионы демонстрировали высокие показатели, благодаря концентрации ресурсно-интенсивных отраслей, малой численности населения и масштаб-

ной индустриальной экспансии. В регионах-лидерах по ВРП на одного жителя наблюдалось поступательное увеличение показателя в исследуемом периоде.

Чтобы выявить наличие или отсутствие экономической конвергенции территорий страны представим динамику валового регионального продукта на душу населения в регионах России с наиболее высокими и наименьшими значениями показателя на одном графике (рис. 3).

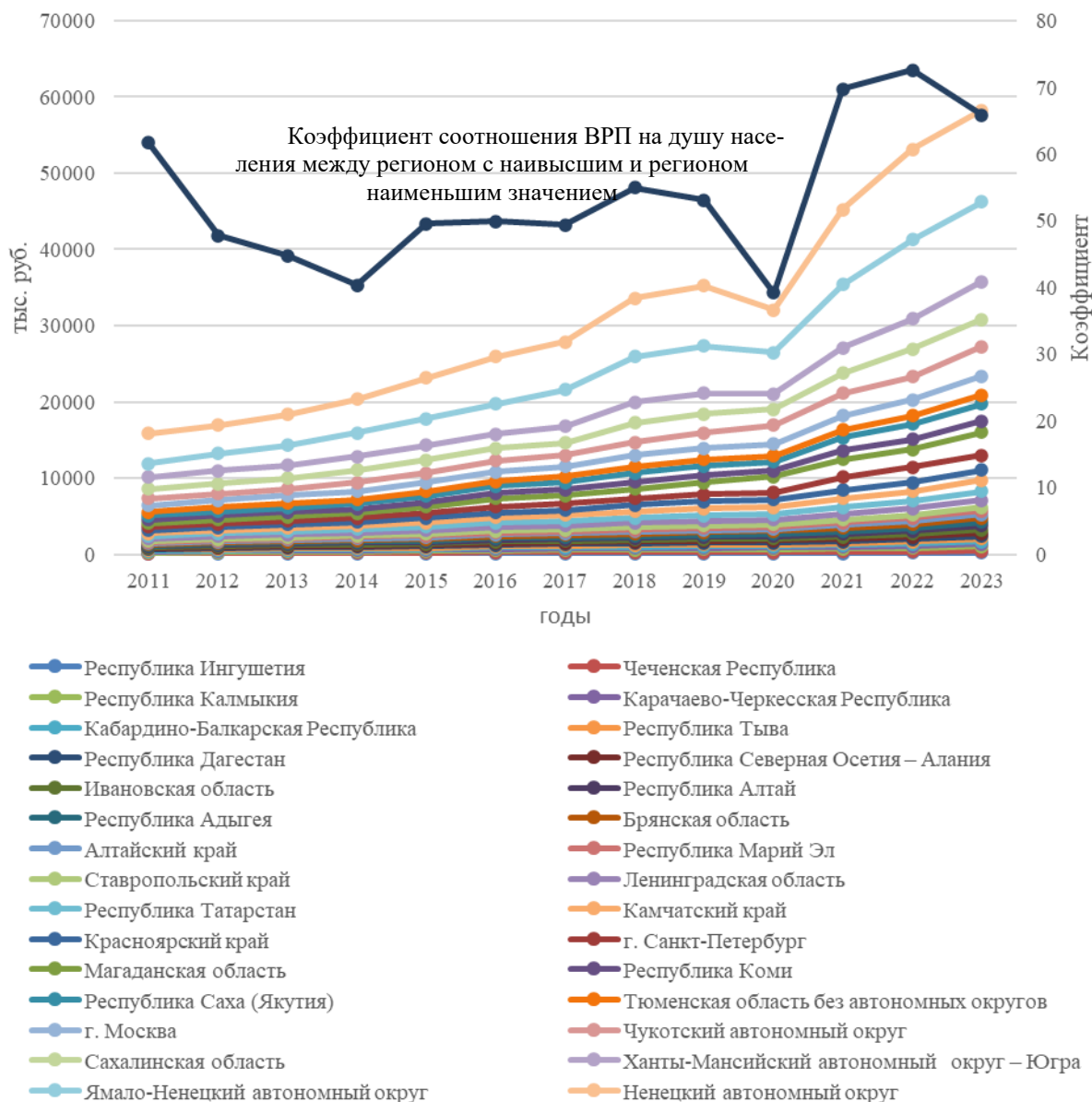


Рис. 3. Динамика ВРП на душу населения в регионах России с наиболее высокими и наименьшими значениями показателя (составлено автором по данным Росстата)
Fig. 3. Dynamics of GRP per capita in Russia's regions with the highest and lowest values (compiled by the author based on Rosstat data)

Траектории ВРП на душу населения показали, что тенденции изменения данного показателя в регионах-лидерах и в регионах с наихудшими экономическими результатами оказались сопоставимы, территориальные системы страны не сближались и не выравнивались по уровню доходов. Это не подтверждает гипотезу о конвергенции (сближении) их экономических показателей.

Существенный разрыв, отраженный в величинах коэффициента соотношения ВРП на душу населения между лидером и аутсайдером (от 39,17 (2020 г.) до 72,58 (2022 г.)), обусловлен объективными факторами регионального развития, такими как концентрация добывающей промышленности в отдельных субъектах и демографическая нагрузка в других. Соответственно, отстающие по уровню подушевых

доходов территории имеют ограниченные возможности догоняющего роста в перспективе и не могут быстро сократить отставание без целенаправленной государственной поддержки.

Для измерения конвергенции экономического развития регионов России так-

же рассмотрим значения коэффициента вариации российских регионов по показателю ВРП на душу населения, который является статистическим показателем, измеряющим степень неоднородности распределения этого показателя (табл. 1).

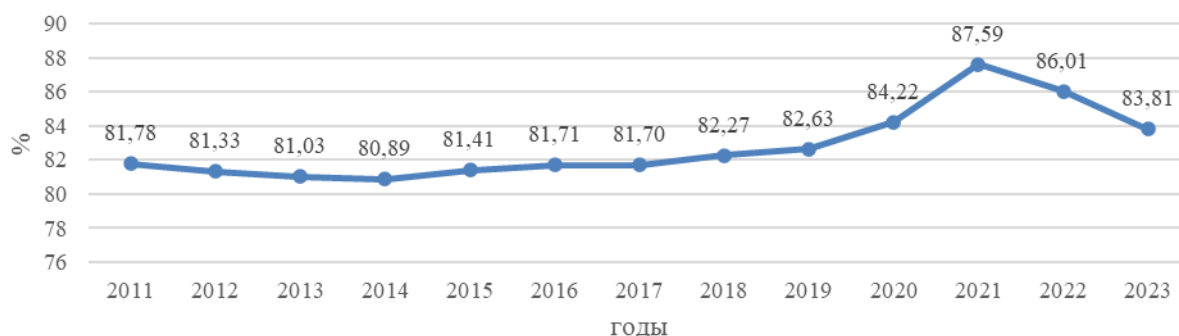


Рис. 4. Динамика значений коэффициента вариации российских регионов по показателю ВРП на душу населения в 2011–2023 гг., % (составлено автором по данным Росстата)
Fig. 4. Dynamics of the coefficient of variation of Russian regions by GRP per capita in 2011–2023, % (compiled by the author based on Rosstat data)

По данным за 2011–2023 гг. коэффициент вариации по ВРП на душу населения между регионами России находился в диапазоне 80,89–87,59%, что однозначно указывает на высокую степень неоднородности территорий по уровню экономического развития, отражает устойчивый характер неравенства, свидетельствует об отсутствии процессов сближения по уровню социально-экономического развития.

Уровень 80,89–87,59% означает, что разброс показателей ВРП на душу населения в 2–2,5 раза превышает среднюю величину по стране, свидетельствует об отсутствии конвергенции, указывает на сохранение «полюсов» развития. Высокий коэффициент вариации обусловлен наличием регионов-«локомотивов» (Москва, нефтегазовые регионы), депрессивных регионов (республики Северного Кавказа, некоторые регионы Сибири и Дальнего Востока).

Таким образом, темпы роста ВРП на одного жителя в регионах с наименьшими значениями не превышали динамику ли-

дирующих субъектов, что свидетельствует об отсутствии эмпирического факта экономической конвергенции.

Следовательно, отстающие территории в рассматриваемом периоде не демонстрировали догоняющий рост в силу недостаточного задействования факторов высокой отдачи от капиталовложений, передачи технологий от развитых регионов, мобильности рабочей силы, эффекта «низкой базы» (когда даже небольшие инвестиции дают заметный прирост).

К факторам, препятствующим конвергенции в регионах РФ, следует отнести: концентрацию ресурсов в «полюсах роста», ограниченную мобильность рабочей силы, неравномерное распределение инвестиций, слабую передачу технологий, институциональные барьеры, демографические диспропорции, зависимость от федеральных трансфертов, транспортную удаленность и инфраструктурные ограничения. Решение проблем относительно названных детерминант позволит задействовать потенциал конвергенции и до-

стичь сближения регионов страны по уровню социально-экономического развития в будущем.

Перспективы экономической конвергенции регионов России остаются неоднозначными и зависят от множества факторов. С одной стороны, существуют механизмы и инструменты, которые могут способствовать сближению уровней развития территорий. С другой – сохраняются глубокие структурные различия между регионами, а также ряд системных проблем, затрудняющих этот процесс.

Заключение (Conclusions). Эмпирическая оценка и интерпретация данных о территориальных доходах позволяют констатировать, что сближение регионов страны по уровню социально-экономического положения и догоняющее развитие не имели место в исследуемом периоде. Отсутствие признаков конвергенции доказывается схожестью динамики валового регионального продукта в расчете на одного жителя в разных субъектах РФ. Анализ изменений значений ВРП на душу населения за 2011-2023 гг. выявил сходные траектории роста в регионах с максимальными и минимальными значениями показателя, что свидетельствует о сохранении межрегиональной дифференциации.

Стабильно высокие значения коэффициента вариации ВРП на душу населения за 2011-2023 гг. подтверждают глубокую и устойчивую дифференциацию регионов России по уровню экономического развития. Это свидетельствует об отсутствии конвергенции и требует целенаправленной региональной политики для снижения межрегионального неравенства.

Высокий уровень дифференциации, фиксируемый через коэффициент соотношения ВРП на душу населения в регионах с наиболее высоким и минимальным значением показателя, имеет объективную природу и связан с исторически сложившейся специализацией регионов и неравномерным распределением экономических активов. Поэтому в ближайшей перспек-

тиве значительная экономическая конвергенция регионов России не ожидается. Возможное сокращение разрыва в уровне жизни между бедными и богатыми регионами в будущем зависит от эффективности экономической политики и внешних факторов.

Результаты исследования могут быть применены для оценки эффективности государственной политики, обоснования управленческих решений, разработки стратегий регионального развития.

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

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

Список литературы

Авилова В. В., Владыка М. В. О формировании новых точек роста в промышленности страны // Экономика. Информатика. 2025. Т. 52. № 4. С. 798-805. DOI: 10.52575/2687-0932-2025-52-4-798-805. EDN FIAQFV.

Антонова М. В. Статистические показатели оценки Е-критерия устойчивого развития региона: методический аспект // Проблемы развития национальной экономики в цифрах статистики: Материалы XII международной научно-практической конференции. В 3-х томах, Тамбов, 11 ноября 2025 года. Тамбов: Издательский дом "Державинский". 2025. С. 36-40. EDN TIRDZT.

Антонова М. В., Наумов С. А. Шеринг-экономика: понятие и особенности // Приоритетные направления развития экономики в эпоху цифровой трансформации : Материалы Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Белгород, 25–29 марта 2024 года. Белгород: Белгородский университет кооперации, экономики и права. 2024. С. 24-30. EDN THPMLR.

Владыка М. В., Михайленко С. С. Методологические основы формирования и оценки эффективности региональных стратегий социально-экономического развития // Экономическая безопасность социально-экономических систем: вызовы и возможности: Сборник трудов VI Международной научно-практической конференции, Белгород, 25 апреля 2024 года.

Белгород: Эпицентр. 2024. С. 70-74. EDN BXZOVK.

Дмитриев С. Г. Дивергенция и конвергенция денежных доходов российских регионов // Креативная экономика. 2024. Т. 18. № 2. С. 487-510. DOI: 10.18334/ce.18.2.120553.

Дубовик М. В., Дмитриев С. Г. Анализ эволюции сближения экономического развития регионов России // Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 12. С. 4749-4766. DOI: 10.18334/ce.17.12.119881.

Манаева И. В. Здоровье населения и экономика в российских регионах: параметры и зависимости // Проблемы развития территории. 2025. Т. 29. № 1. С. 89-106. DOI: 10.15838/ptd.2025.1.135.7. EDN KOUFGK.

Deng, X. and Song, M. (2025), "Global Convergence of Regional Socio-economic Development", In: *Development Geography*, Springer, Singapore. DOI: 10.1007/978-981-96-6917-2_12.

Demidova, O. A. (2021), "Convergence of Russian Regions: Different Patterns for Poor, Middle and Rich", *Ekonomika regiona [Economy of regions]*, 17(4), 1151-1165. DOI: 10.17059/ekon.reg.2021-4-8.

Feng, P., Yasar, M. and Rejesus, R.M. (2024), "Innovation and regional economic convergence: evidence from China", *The Annals of Regional Science*, 72, 535-559. DOI: 10.1007/s00168-023-01210-9.

Szczepańska-Woszczyna, K., Gedvilaitė, D., Nazarko, J., Stasiukynas, A. and Rubina, A. (2022), "Assessment of economic convergence among countries in the European Union", *Technological and Economic Development of Economy*, 28 (5), 1572-1588.

Taymaz, E. (2022), "Regional Convergence or Polarization: The Case of the Russian Federation", *Regional Research of Russia*, 12, 469-482. DOI: 10.1134/S2079970522700198.

References

Avilova, V. V. and Vladyka, M. V. (2025), "On the Formation of New Growth Points in the Country's Industry", *Economics. Informatics*. 52 (4), pp. 798-805. DOI: 10.52575/2687-0932-2025-52-4-798-805. EDN FIAQFV. (In Russ.).

Antonova, M. V. (2025), "Statistical Indicators of the E-Criterion Assessment of the Region's Sustainable Development: A Methodological Aspect", *Problems of National Economy Development in Statistical Figure*, Materials of the XII International Scientific and Practical Conference,

In 3 volumes, Tambov, November 11, 2025, Tambov, Derzhavinsky Publishing House, pp. 36-40. EDN TIRDZT. (In Russ.).

Antonova, M. V. and Naumov, S. A. (2024), "Sharing Economy: Concept and Features", *Priority Directions of Economic Development in the Era of Digital Transformation*, Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, In 2 Parts, Belgorod, March 25-29, 2024, Belgorod, Belgorod University of Cooperation, Economics, and Law, pp. 24-30. EDN THPMLR. (In Russ.).

Dmitriev, S. G. (2024), "Divergence and convergence of money income in Russian regions", *Creative Economy*, 18 (2), pp. 487-510. DOI: 10.18334/ce.18.2.120553.

Dubovik, M. V. and Dmitriev, S. G. (2023). "Convergence of economic development of Russian regions", *Creative Economy*, 17 (12), pp. 4749-4766. DOI: 10.18334/ce.17.12.119881 (In Russ.).

Deng, X. and Song, M. (2025), "Global Convergence of Regional Socio-economic Development", In: *Development Geography*, Springer, Singapore. DOI: 10.1007/978-981-96-6917-2_12.

Demidova, O. A. (2021). "Convergence of Russian Regions: Different Patterns for Poor, Middle and Rich", *Economy of regions*, 17 (4), pp. 1151-1165, DOI: 10.17059/ekon.reg.2021-4-8.

Feng, P., Yasar, M. and Rejesus, R.M. (2024), "Innovation and regional economic convergence: evidence from China", *The Annals of Regional Science*, 72, pp. 535-559. DOI: 10.1007/s00168-023-01210-9.

Manaeva, I. V. (2025), "Population Health and the Economy in Russian Regions: Parameters and Dependencies", *Problems of Territory Development*, 29 (1), pp. 89-106. DOI: 10.15838/ptd.2025.1.135.7. EDN KOUFGK. (In Russ.).

Szczepańska-Woszczyna, K., Gedvilaitė, D., Nazarko, J., Stasiukynas, A. and Rubina, A. (2022), "Assessment of economic convergence among countries in the European Union", *Technological and Economic Development of Economy*, 28 (5), pp. 1572-1588.

Taymaz, E. (2022), "Regional Convergence or Polarization: The Case of the Russian Federation", *Regional Research of Russia*, 12, pp. 469-482 (2022). DOI: 10.1134/S2079970522700198.

Vladyka, M. V. and Mikhailenko, S. S. (2024), "Methodological Foundations for Forming and Evaluating the Effectiveness of Regional Strategies for Socio-Economic Development", *Economic Security of Socio-Economic Systems: Challenges and Opportunities*, Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference, Belgorod, April 25, 2024, Belgorod, Epicenter, pp. 70-74. EDN BXZOVK. (In Russ.).

Данные об авторе

Чистникова Ирина Вячеславовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры прикладной экономики и экономической безопасности

Information about the author

Irina V. Chistnikova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Applied Economics and Economic Security

**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 656.2:338.47

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-1-1

Благодатский П.В.

Трансформация стратегий управления на железнодорожном транспорте в условиях глобальных вызовов современной экономики

ФГАОУ ВО «Российский университет транспорта (МИИТ)»,
ул. Образцова, 9, стр. 9, Москва 127994, Россия
e-mail: pblago@outlook.com
ORCID: 0000-0003-1131-7284

*Статья поступила 28 февраля 2025 г.; принята 20 марта 2026 г.;
опубликована 30 марта 2026 г.*

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена кризисом традиционных методов стратегического управления и прогнозирования в железнодорожной отрасли России, столкнувшейся с беспрецедентными финансовыми и управленческими вызовами на фоне глобальной трансформации транспортного бизнеса. Цель работы – с позиций стратегического менеджмента проанализировать глобальные вызовы развитию железнодорожного транспорта (2025–2026 гг.), сопоставить их с текущей ситуацией в России и предложить авторскую концепцию совершенствования управленческих подходов к прогнозированию для повышения качества стратегических решений в транспортном сервисе. Методологическую основу составил критический анализ открытых научных исследований, отраслевых обзоров, данных государственной статистики и экспертных публикаций. Результаты: выявлены три группы глобальных вызовов для управления отраслью: переход к гибридным энергетическим моделям, цифровизация управления на базе ИИ, новые операционные концепты. Установлено принципиальное расхождение между мировой повесткой и российскими реалиями, проявляющееся в системном кризисе менеджмента в ОАО «РЖД» (долг около 4 трлн руб., падение погрузки, провал государственных прогнозов с отклонением до 35 п.п.). На основе анализа современных методов управленческого прогнозирования – форсайт-методологии и методов машинного обучения – обоснована гипотеза о формировании «управленческого разрыва» между Россией и передовыми странами, а также доказана необходимость синтеза качественных и количественных методов в стратегическом планировании для транспортных компаний. Научная новизна заключается в системном сопоставлении глобальных управленческих вызовов и российских структурных проблем

с выдвиганием оригинальной концепции интеграции форсайт-подхода и методов машинного обучения для принятия стратегических решений в условиях неопределенности. Практическая значимость: результаты могут быть использованы при корректировке стратегий развития транспортных компаний, разработке программ антикризисного управления, а также в деятельности предприятий сферы сервиса, интегрированных с транспортными потоками.

Ключевые слова: стратегическое управление; менеджмент на транспорте; железнодорожный транспорт; РЖД; прогнозирование; форсайт; принятие управленческих решений; антикризисное управление; цифровизация управления; технологический разрыв; инвестиционная стратегия; China Railway; сервисная экономика; трансформация бизнеса

Для цитирования: Благодатский П.В. Трансформация стратегий управления на железнодорожном транспорте в условиях глобальных вызовов современной экономики // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 1. С. 139-149. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-1-1

UDC 656.2:338.47

Pavel V. Blagodatsky

Transformation of management strategies in railway transport
under the global challenges of the modern economy

Russian University of Transport (Moscow Institute of Transport Engineers),
bld. 9, 9 Obraztsov St., Moscow 127994, Russia
e-mail: pblago@outlook.com
ORCID: 0000-0003-1131-7284

Abstract. The relevance of the study is determined by the crisis of traditional methods of strategic management and forecasting in the Russian railway industry. The sector is facing unprecedented financial and managerial challenges amidst the global transformation of the transport business. *The aim* of the work is to analyze, from the perspective of strategic management, the global challenges to the development of railway transport (2025-2026), compare them with the current situation in Russia, and propose an author's concept for improving managerial approaches to forecasting to enhance the quality of strategic decisions in transport services. The methodological basis was a critical analysis of open scientific research, industry reviews, state statistics data, and expert publications. *Results:* three groups of global challenges for industry management were identified: the transition to hybrid energy models, the digitalization of management based on AI, and new operational concepts. A fundamental discrepancy was revealed between the global agenda and Russian realities, manifested in a systemic management crisis at Russian Railways (debt of about 4 trillion rubles, a drop in loading, and the failure of state forecasts with a deviation of up to 35 percentage points). Based on the analysis of modern methods of managerial forecasting (foresight methodology and machine learning methods), the hypothesis of a "managerial gap" forming between Russia and advanced countries is substantiated. The necessity of synthesizing qualitative and quantitative methods in the strategic planning of transport companies is proven. *Scientific novelty* lies in a systematic comparison of global managerial challenges and Russian structural problems, culminating in an original concept for integrating the foresight approach and machine learning methods for strategic decision-making under conditions of uncertainty.

Practical significance: the results can be used to adjust the development strategies of transport companies, develop anti-crisis management programmers, and improve the activities of service sector enterprises integrated with transport flows.

Keywords: strategic management; transport management; railway transport; Russian Railways; forecasting; foresight; managerial decision-making; crisis management; digitalization of management; technological gap; investment strategy; China Railway; service economy; business transformation

For citation: Blagodatsky, P. V. (2026), “Transformation of management strategies in railway transport under the global challenges of the modern economy”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (1), pp. 139-149, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-1-1

Введение (Introduction). Железнодорожный транспорт остаётся ключевым элементом экономики многих стран, обеспечивая грузовые и пассажирские перевозки. С позиции теории менеджмента железнодорожная отрасль представляет собой сложную социально-экономическую систему, эффективность которой определяется качеством принимаемых стратегических решений. В условиях нарастающей неопределенности, вызванной технологической трансформацией и макроэкономическими шоками, особую значимость приобретают вопросы управленческого прогнозирования, выбора инвестиционных приоритетов и антикризисного управления.

В мире активно обсуждаются пути достижения углеродной нейтральности, внедрение искусственного интеллекта в управленческие процессы и новые операционные концепты. Однако на фоне этих дискуссий российская железнодорожная монополия – ОАО «РЖД» – столкнулась с системным кризисом менеджмента, выражающимся в росте долговой нагрузки, падении объёмов погрузки и потере предсказуемости развития. Особую остроту приобретает проблема адекватности методов управленческого прогнозирования. Традиционные экстраполяционные подходы, успешно работавшие в условиях относительной стабильности, демонстрируют свою несостоятельность в эпоху структурных сдвигов.

Данное исследование выполнено на стыке стратегического менеджмента, эко-

номики транспорта и теории принятия решений.

Цель исследования (The aim of the work). Цель данной работы – проанализировать глобальные вызовы развитию железнодорожного транспорта (по материалам 2025–2026 гг.) с позиций стратегического планирования и предложить авторскую концепцию синтеза методологий прогнозирования для повышения качества стратегических решений.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Методологическую основу исследования составил критический анализ открытых научных публикаций, отраслевых обзоров, данных государственной статистики, материалов международных организаций (UIC, RSSB) и экспертных источников. Для обработки информации применялись методы сравнительного анализа, систематизации, сценарного прогнозирования и элементы форсайт-методологии. Теоретической базой послужили труды российских и зарубежных авторов в области стратегического управления на транспорте, а также современные публикации, посвящённые применению методов машинного обучения в прогнозировании.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Анализ мировой литературы последних лет показывает смещение фокуса управленческих исследований от традиционной электрификации к гибким и интеллектуальным решениям. В диссертации М. Нольда (Nold, 2025: 45–67), выполненной в ETH

Zurich, детально рассматриваются концепции энергоэффективного управления поездами (ЕЕТС) с учётом нелинейных потерь, а также технология динамической сцепки вагонов на ходу, способная изменить структуру пассажиропотоков и требующая принципиально новых подходов к операционному менеджменту. Работы Т.-Х. Яна (Yan, 2024: 102–115) и Т. Шпаннингера (Spanninger, 2023: 78–92) посвящены интеграции бортовых систем мониторинга и прогнозированию задержек с помощью ИИ, что подчёркивает общий вектор цифровизации управленческих процессов.

Однако в академической среде существуют и альтернативные позиции. Ряд исследователей (Baker, 2024: 220–225) предупреждает об опасности «технологического фетишизма» в стратегическом управлении, когда сложность и стоимость новых систем могут превышать их реальную экономическую отдачу. Другие авторы (Chen et al., 2025: 12–18) указывают на социальные ограничения внедрения автономных технологий (сопротивление профсоюзов, необходимость перекалфикации сотрудников), что требует особого внимания со стороны HR-менеджмента.

Эксперты (Global Railway Review, 2026: 34–38) констатируют, что в 2025–2026 гг. победила экономическая целесообразность: на смену тотальной электрификации приходят батарейные электропоезда (BEMU) и двухрежимные локомотивы. Британский совет по безопасности и стандартам (RSSB) в своём плане исследований на 2025–2026 гг. выделяет приоритеты в области ИИ и робототехники для повышения эффективности управления безопасностью (RSSB, 2025: 8–12). На конференциях Международного союза железных дорог (UIC) в 2025 г. активно об-

суждались вопросы интеграции высокоскоростных магистралей в мультимодальные сети и применения не интрузивных технологий 3D-картирования подземных коммуникаций (UIC, 2025: 56–60).

Первый вызов, который следует отметить, – отказ от сплошной электрификации в пользу гибридных и аккумуляторных решений – требует пересмотра инвестиционной стратегии и управления активами. Концепция «прерывистой электрификации» предполагает установку контактной сети лишь на сложных участках и станциях, а движение на остальных – на аккумуляторах (BEMU). Это снижает капитальные затраты и зависимость от цен на медь. Однако у этого подхода есть критики с точки зрения управленческой экономики. Во-первых, экономия может оказаться иллюзорной при высокой стоимости батарей и необходимости их частой замены (Baker, 2024: 230–233). Во-вторых, аккумуляторные поезда пока уступают электровозам в мощности, что ограничивает их применение на тяжёлых грузовых маршрутах, сужая возможности стратегического выбора. Тем не менее, опыт Германии (Siemens Mireo Plus B) и планы Франции по закупке BEMU для региональных линий показывают, что для пассажирского сегмента этот тренд стал доминирующим.

Систематизация рассмотренных глобальных вызовов и их требований к управленческим подходам представлена в табл. 1.

Представленные в табл. 1 вызовы требуют от менеджмента железнодорожной отрасли не только пересмотра инвестиционных приоритетов, но и трансформации подходов к операционному управлению. Рассмотрим каждый из выделенных вызовов более детально.

Таблица 1

**Глобальные вызовы менеджменту железнодорожного транспорта
 (2025-2026 гг.)**

Table 1

Global challenges to railway transport management (2025–2026)

Группа вызовов	Содержание вызова	Требования к системе менеджмента	Риски и ограничения
Гибридизация энергетических моделей	Переход от сплошной электрификации к гибридным (ВЕМУ) и аккумуляторным решениям, концепция «прерывистой электрификации»	Пересмотр инвестиционных стратегий и подходов к управлению активами; оценка жизненного цикла новых типов подвижного состава	Высокая стоимость батарей, ограничения по мощности для грузового движения, риски «иллюзорной» экономии (Baker, 2024)
Цифровизация управления на базе ИИ	Интеграция ИИ для оптимизации энергопотребления, прогнозирования задержек, поддержки принятия решений	Развитие компетенций в области Data Science; обеспечение кибербезопасности; интеграция ИИ в операционные процессы	Риски кибербезопасности, недостаточная надежность алгоритмов в нестандартных ситуациях, социальные ограничения (Chen et al., 2025)
Новые операционные концепты	Внедрение динамической сцепки вагонов на ходу, 3D-картирования инфраструктуры для предиктивного обслуживания	Принципиально новые подходы к операционному менеджменту и управлению движением; значительные инвестиции в парк и системы управления	Окупаемость только на сверхзагруженных линиях, что сужает область стратегической применимости (Nold, 2025)

Составлено автором на основе: (Nold, 2025; Baker, 2024; Chen et al., 2025; Yan, 2024; Global Railway Review, 2026; RSSB, 2025; UIC, 2025)

Вторым по значимости вызовом, по мнению автора, является внедрение искусственного интеллекта в управленческие процессы. Исследования Нольда (Nold, 2025: 88–95) демонстрируют потенциал ИИ для оптимизации энергопотребления и управления графиком. Однако оппоненты (Chen et al., 2025: 20–25) указывают на риски кибербезопасности и недостаточную надёжность алгоритмов в нестандартных ситуациях. Железная дорога – консервативная отрасль, где цена ошибки чрезвычайно высока. Поэтому полная передача управления ИИ в обозримом будущем маловероятна; речь идёт о системах поддержки принятия решений. С этой позицией следует согла-

ситься: ИИ должен оставаться инструментом в руках менеджера, а не заменять его.

Триаду главных вызовов завершает переход на новые операционные концепты – динамическую сцепку на ходу и 3D-картирование инфраструктуры, – требующий принципиально новых подходов к операционному менеджменту. Динамическая сцепка, теоретически способная сократить время в пути на треть (Nold, 2025: 120–125), требует колоссальных инвестиций в парк подвижного состава и систему управления движением. Экономические модели показывают, что её внедрение окупается лишь на сверхзагруженных линиях с очень плотным графиком, что сужает область её стратегической применимости.

Особенностью российской ситуации является кризис менеджмента, приобретающий черты новой нормальности. В противоположность мировым дискуссиям о технологических инновациях, в России центр тяжести смещён в антикризисную плоскость. Долг ОАО «РЖД» достиг почти 4 трлн руб., расходы на обслуживание в 2025 г. – 686 млрд руб. (Интерфакс, 2025). Погрузка сокращается четвёртый год подряд: в 2025 г. падение составило 5,6%, объём – 1115,8 млн тонн. Государственная программа развития предполагала рост до 1526 млн тонн; недовыполнение – более 400 млн тонн (Средникова, 2026). Эти цифры свидетельствуют о глубочайшем кризисе стратегического управления.

Здесь сталкиваются разные экспертные позиции относительно путей выхода из кризиса. Технократический взгляд (представленный менеджментом РЖД) видит выход в масштабных инфраструктурных проектах (ВСМ, Восточный полигон), которые, по их мнению, создадут мультипликативный эффект. Либерально-экономический подход (Институт проблем естественных монополий) указывает на необходимость дерегулирования тарифов и приватизации непрофильных активов – то есть изменения модели корпоративного управления. Пессимистическая позиция (ряд независимых экспертов) полагает, что долговая яма и падение грузовой базы носят необратимый характер, и никакие управленческие решения уже не спасут ситуацию.

Анализ прогнозов, проведённый экспертами, показывает разброс оценок на 2025 г. от -2,5 % до -8,8 % (разница в 6,3 п.п.), что свидетельствует о полной неопределённости и неспособности менеджмента адекватно оценивать будущее (Средникова, 2026). Инвестиционная программа в 890,9 млрд руб. направлена в основном на поддержание инфраструктуры, а не на технологическое обновление (РБК, 2025), что также является следствием неэффективного стратегического планирования.

В методологии управленческого прогнозирования происходит переход от экс-

траполяции к синтезу различных подходов. Кризис прогнозирования, наблюдаемый в российской железнодорожной отрасли, во многом обусловлен неадекватностью применяемых методов управления. Как показывают Петренко Е.С. и соавторы (Петренко и др., 2019: 34–41), традиционное прогнозирование, основанное на экстраполяции, уступает место форсайт-методологии, которая предполагает учёт множества альтернатив и активное вовлечение стейкхолдеров в процесс стратегического планирования. В условиях структурных изменений экономики, когда прошлые тренды перестают быть надёжным ориентиром, форсайт-подход становится особенно востребованным для принятия долгосрочных управленческих решений. Развитие данного подхода применительно к сырьевым отраслям демонстрирует его универсальность и потенциал для адаптации в транспортном секторе (Petrenko et al., 2022). Развитию методического инструментария форсайта на транспорте был посвящён ряд научных мероприятий, организованных в Российском университете транспорта (Российский университет транспорта, 2022).

Китайский опыт демонстрирует иной путь – интенсивное развитие методов машинного обучения и искусственного интеллекта для повышения точности прогнозов, что напрямую влияет на качество оперативного и тактического управления. К Гао с соавторами (Gao et al., 2025: 8–12) показали, что учёт пространственно-временных корреляций между тяговыми подстанциями с помощью графовых свёрточных сетей позволяет существенно повысить точность прогнозирования нагрузки, давая менеджменту энергоснабжения более надёжный инструмент планирования. Д. Конг с коллегами (Kong et al., 2025: 66–68) доказали эффективность интеграции больших языковых моделей для учёта внешних факторов, влияющих на пассажиропотоки, что позволяет операционным менеджерам точнее распределять ресурсы.

Ключевым элементом исследования выступает авторская гипотеза о «управленческом разрыве» и связанные с ней

возможные сценарии. С точки зрения автора, эти два подхода – форсайт-методология (инструмент стратегического менеджмента) и машинное обучение (инструмент операционного и тактического управления) – не противоречат, а дополняют друг друга. Эффективное управление развитием железнодорожной отрасли требует сочетания количественных методов (обработка больших данных, нейросетевые модели) и качественных сценарных подходов, позволяющих учесть неопределённость будущего. Именно такой синтез мог бы стать основой для преодоления кризиса менеджмента в РЖД.

На основе сопоставления глобальных вызовов и российских реалий выдвигается гипотеза о формировании «управленческого разрыва» (managerial gap) между железнодорожными системами развитых стран и Россией. Основная идея гипотезы состоит в том, что в ближайшие 5–7 лет разрыв будет нарастать не столько в области скоростей, сколько в области качества менеджмента, включая энергоэффективность управления, гибкость принятия решений и цифровую зрелость управленческих процессов.

Пока менеджмент РЖД вынужден латать финансовые дыры и поддерживать существующую инфраструктуру, мировые

операторы будут накапливать компетенции в области ИИ-ассистированного управления, гибридных моделей эксплуатации и интеллектуального управления активами.

Особенно показателен китайский опыт. Внедрение графовых нейросетей для прогнозирования нагрузки (Gao et al., 2025: 10–15) и больших языковых моделей для учёта внешних факторов (Kong et al., 2025: 68–69) демонстрирует принципиально иной уровень цифровой зрелости менеджмента. В декабре 2025 г. Китай провёл успешные испытания технологии виртуальной сцепки (virtual coupling): семь тяжёловесных поездов общей массой 35 тыс. т двигались как единый конвой без физической сцепки, что позволяет увеличить пропускную способность линий до 50% без строительства новой инфраструктуры (Железные дороги мира, 2025; Yu et al., 2025). Китайские железные дороги не просто механизированы – они становятся интеллектуальными системами, способными к самообучению и адаптации, что требует совершенно иной управленческой культуры.

Возможны три сценария преодоления разрыва для России с точки зрения стратегического менеджмента. Их сравнительная характеристика представлена в табл. 2.

Таблица 2

Сценарии преодоления «управленческого разрыва» для России

Table 2

Scenarios for overcoming the "managerial gap" for Russia

Сценарий	Стратегические действия	Прогнозируемый результат
Инерционный	Консервация текущей модели управления; фокус на мегапроектах (ВСМ, Восточный полигон); решение тактических задач без внедрения современных инструментов прогнозирования	Постепенное отставание во всех сегментах, кроме оборонно-стратегических. Нарастание «управленческого разрыва»
Догоняющий	Селективная имплементация отдельных управленческих технологий (пилотные проекты по ИИ-прогнозированию, закупка гибридных локомотивов для отдельных участков) при сохранении общего кризиса корпоративного управления	Замедление темпов роста разрыва, но не его сокращение. Точечные улучшения без системных изменений

Составлено автором

Наиболее реалистичным представляется второй сценарий, однако он не позволит сократить разрыв, а лишь замедлит его увеличение. Оригинальность данного вывода состоит в том, что традиционно будущее железных дорог в России связывают с новым строительством, тогда как мировой и особенно китайский опыт показывает: будущее – за интеллектуализацией управления существующей сетью и совершенствованием методов принятия стратегических решений.

Заключение (Conclusions). На глобальном уровне перед менеджментом железнодорожной отрасли стоят три группы вызовов: гибридизация тяги (требующая пересмотра инвестиционных стратегий), широкое внедрение искусственного интеллекта (меняющее операционное управление) и новые операционные концепты (требующие новых подходов к управлению активами). Однако каждый из этих вызовов имеет ограничения и альтернативные интерпретации, что требует от руководителей взвешенного подхода при заимствовании технологий.

В России ситуация принципиально иная: железнодорожная отрасль переживает глубокий управленческий кризис, сопровождающийся падением погрузки, ростом долга и провалом государственных прогнозов. Качество стратегического планирования ухудшилось настолько, что разброс оценок достигает десятков процентных пунктов. В этих условиях обсуждение технологических инноваций отходит на второй план, уступая место вопросам антикризисного управления и реструктуризации долгов.

Проведённый анализ позволяет также сформулировать методологический вывод: будущее управленческого прогнозирования в железнодорожной отрасли лежит на пересечении двух траекторий – форсайт-подхода, разрабатываемого в работах Е.С. Петренко и соавторов (Петренко и др., 2019; Petrenko, Denisov, Metsik, 2022) для стратегического менеджмента, и методов

машинного обучения, активно развиваемых китайскими исследователями (Gao et al., 2025; Kong et al., 2025) для операционного управления. Первый обеспечивает учёт качественных изменений и альтернативных сценариев, второй – точность количественных оценок на основе больших данных. Интеграция этих подходов открывает новые возможности для принятия стратегических решений на транспорте.

Авторская гипотеза о возникновении «управленческого разрыва» между Россией и передовыми странами позволяет по-новому взглянуть на методологию стратегического менеджмента: экстраполяция прошлых трендов более не работает, требуется сценарный подход с учётом качественных изменений и внедрение современных методов обработки данных для поддержки принятия управленческих решений. Наиболее вероятен догоняющий сценарий развития, при котором отдельные управленческие технологии будут внедряться точечно, не меняя общей картины кризиса корпоративного управления.

Научная значимость работы состоит в системном сопоставлении мировых управленческих вызовов и российских структурных проблем с выдвиганием оригинальной концепции синтеза методологий прогнозирования для стратегического менеджмента. Практические рекомендации могут включать необходимость пересмотра инвестиционных приоритетов РЖД в сторону гибких решений, внедрение пилотных проектов по прогнозированию с использованием ИИ для поддержки управленческих решений и разработку сценариев антикризисного управления с учётом глобального опыта декарбонизации и цифровизации. Перспективы дальнейших исследований связаны с углублённым анализом возможности адаптации зарубежных управленческих технологий к российским условиям и оценкой эффективности различных моделей корпоративного управления в железнодорожной сфере.

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

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

Список литературы

Багинова В. В., Терёшина Н.П., Сорокина А. В. Методы прогнозирования пассажиропотоков на железнодорожном транспорте в условиях неопределенности // Экономика железных дорог. 2024. № 5. С. 15–24.

Благодатский П.В. Наукометрический анализ основ управления железнодорожным транспортом // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2024. Т. 10. № 4. С. 120–137. DOI: 10.18413/2408-9346-2024-10-4-0-9.

Бушуев Н. С., Король Р.Л. Тарифообразование в естественно-монопольном секторе: вызовы и перспективы // Транспортное дело России. 2023. № 4. С. 32–38.

Железные дороги мира. В Китае в режиме виртуальной сцепки пропустили семь грузовых поездов // Железные дороги мира. 2025. 8 декабря. URL: <https://zdmira.com/news/v-kitae-v-rezhime-virtualnoj-stsepki-propustili-sem-gruzovykh-poezdov> (дата обращения: 12.03.2026).

Интерфакс. Долг РЖД приблизился к 4 трлн рублей // Интерфакс. 2025. 15 декабря. URL: <https://www.interfax.ru/russia/> (дата обращения: 10.02.2026).

Кунгурцев Е.А. Цифровизация и эффективность грузовых железнодорожных перевозок: анализ взаимосвязей // Вестник транспорта. 2024. № 2. С. 45–52.

Петренко Е. С., Шабалтина Л.В., Белик Е. Б. Форсайт-менеджмент: учебное пособие. М.: Библио-Глобус, 2019. - 240 с.

РБК. Инвестиционная программа РЖД на 2025 год утверждена в объеме 890,9 млрд рублей // РБК. 2025. 29 декабря. URL: <https://www.rbc.ru/business/> (дата обращения: 10.02.2026).

Российский университет транспорта. Тренды экономического развития транспортного комплекса России. Форсайт, прогнозы и стратегии: сборник научных трудов. М.: ИНФРА-М, 2022. - 300 с. ISBN 978-5-16-017883-7.

Средникова Т. Реальность против прогнозов: почему железнодорожная отрасль потеряла предсказуемость // Промжелдортранс.

2026. 15 января. URL: <https://promzd.ru/> (дата обращения: 12.02.2026).

Шэнь Ц., Цаплин А.Е. Применение технологии неразрушающего контроля на подвижном составе и перспективы ее развития // РЖД Цифровой. 2025. 9 сентября. URL: <https://rzddigital.ru/science/annotation/sostoyanie-vagonov-i-lokomotivov-mogut-nachat-kontrolirovat-cherez-mashinnoe-zrenie/> (дата обращения: 12.03.2026).

Baker, T. (2024), “The Limits of Green Rail: A Critical Assessment of Battery Trains”, *Journal of Transport Economics*, Vol. 58, 3, pp. 215-233.

Chen, L., Wang, Y. and Schmidt, P. (2025), “Social and Operational Challenges of AI in Railways: A Global Survey”, *Transportation Research Part C*, Vol. 160, 104512.

Gao, Q., Cheng, H., Zheng, S., Wan, S. and Li, W. (2025), “A Method for Predicting Traction Load of Electrified Railways Considering Spatio-temporal Correlation Characteristics”, *IET Electrical Systems in Transportation*, Vol. 15, e5516562.

Global Railway Review (2026), *Rail Technology and Decarbonisation: Expert Opinions 2026*, Global Railway Review, London, 120 p.

Kong, D., Zhang, L., Cheng, M., Wang, Y. and Wang, H. (2025), “Optimization method for railway passenger flow forecasting based on large language model”, *Railway Computer Application*, Vol. 34, 6, pp. 65-69.

Nold, M. (2025), *Energy-Efficient Train Control and Dynamic Coupling: A Systems Analysis for Future Railways*, Ph.D. Thesis, ETH Zurich, Zurich, 180 p.

Petrenko, E.S., Shabaltina, L.V. and Belik, E.B. (2019), *Forsayt-menedzhment [Foresight Management]*, Biblio-Globus, Moscow, 240 p. (In Russ.).

Petrenko, Y., Denisov, I. and Metsik, O. (2022), “Foresight Management of National Oil and Gas Industry Development”, *Energies*, Vol. 15, 2, 491. DOI: 10.3390/en15020491.

RSSB (2025), *Research and Development Programme 2025–2026: Priorities for Safety and Efficiency*, Rail Safety and Standards Board, London, 45 p.

Spanninger, T. (2023), *Probabilistic Delay Forecasting and Uncertainty Quantification in Railway Networks*, Ph.D. Thesis, ETH Zurich, Zurich, 160 p.

UIC (2025), “High-Speed Rail and Multi-modal Integration”, *Proceedings of the UIC World Congress on High-Speed Rail*, Paris, pp. 56-60.

Wang, X., Wang, X., Jiang, J. and Zhao, B. (2025), “Study on the construction of a risk prediction model for freezing and thawing disaster of high-speed railroad roadbed on the Qinghai-Tibet Plateau”, *International Journal for Housing Science and Its Applications*, Vol. 46, 4, pp. 141-153.

Xu, Z., Li, J., Moulitsas, I. and Niu, F. (2025), “Analysis of China's High-Speed Railway Network Using Complex Network Theory and Graph Convolutional Networks”, *Big Data and Cognitive Computing*, Vol. 9, 4, 101.

Yan, T.-H. (2024), *Integration of On-Board Monitoring Systems into Railway Infrastructure Management*, Ph.D. Thesis, ETH Zurich, Zurich, 150 p.

Yu, Z.J., Wang, H.W., Wang, X., Li, Y. and Li, X.H. (2025), “Review of autonomous operation control technology for railway transportation”, *Journal of Beijing Jiaotong University*, Vol. 49, 5, pp. 6-33. DOI: 10.11860/j.issn.1673-0291.20250145.

Zhang, J. and Siri wattana, S. (2025), “AI-Mediated Impacts of Equipment, Compliance, and Policy on Railway Management Efficiency: A Case Study of the Beijing Railway Bureau”, *International Journal of Development Administration Research*, Vol. 8, 2, pp. 229-238.

References

Baginova, V.V., Tereshina, N.P. and Sorokina, A.V. (2024), “Metody prognozirovaniya passazhiropotokov na zheleznodorozhnom transporte v usloviyakh neopredelennosti” [Methods for forecasting passenger flows in railway transport under uncertainty], *Railway Economics*, 5, pp. 15-24. (In Russ.).

Baker, T. (2024), “The Limits of Green Rail: A Critical Assessment of Battery Trains”, *Journal of Transport Economics*, Vol. 58, 3, pp. 215-233.

Blagodatsky, P.V. (2024), “Naukometricheskii analiz osnov upravleniya zheleznodorozhnym transportom” [Scientometric analysis of railway management fundamentals], *Research Result. Business and Service Technologies*, Vol. 10, 4, pp. 120-137. DOI: 10.18413/2408-9346-2024-10-4-0-9. (In Russ.).

Bushuev, N.S. and Korol, R.L. (2023), “Tarifobrazovanie v estestvenno-monopolnom

sektore: vyzovy i perspektivy” [Tariff formation in the natural monopoly sector: challenges and prospects], *transport industry in Russia*, 4, pp. 32-38. (In Russ.).

Chen, L., Wang, Y. and Schmidt, P. (2025), “Social and Operational Challenges of AI in Railways: A Global Survey”, *Transportation Research Part C*, Vol. 160, 104512.

Gao, Q., Cheng, H., Zheng, S., Wan, S. and Li, W. (2025), “A Method for Predicting Traction Load of Electrified Railways Considering Spatio-temporal Correlation Characteristics”, *IET Electrical Systems in Transportation*, Vol. 15, e5516562.

Global Railway Review (2026), *Rail Technology and Decarbonisation: Expert Opinions 2026*, Global Railway Review, London, 120 p.

Interfax (2025), “Dolg RZhD priblizilsya k 4 trln rubley” [Russian Railways debt approached 4 trillion rubles], *Interfax*, 15 December, [Online], available at: <https://www.interfax.ru/russia/> (Accessed 10 February 2026). (In Russ.).

Kong, D., Zhang, L., Cheng, M., Wang, Y. and Wang, H. (2025), “Optimization method for railway passenger flow forecasting based on large language model”, *Railway Computer Application*, Vol. 34, 6, pp. 65-69.

Kungurtsev, E.A. (2024), “Tsifrovizatsiya i effektivnost gruzovykh zheleznodorozhnykh perevozok: analiz vzaimosvyazey” [Digitalization and efficiency of freight railway transportation: analysis of interrelations], *Transport Bulletin*, 2, pp. 45-52. (In Russ.).

Mirovye zheleznye dorogi (2025), “V Kitaye v rezhime virtualnoy stsepki propustili sem gruzovykh poyezdov” [In China, seven freight trains were passed in virtual coupling mode], *Railways of the world*, 8 December, [Online], available at: <https://zdmira.com/news/v-kitae-v-rezhime-virtualnoj-stsepki-propustili-sem-gruzovykh-poezdov> (Accessed 12 March 2026). (In Russ.).

Nold, M. (2025), *Energy-Efficient Train Control and Dynamic Coupling: A Systems Analysis for Future Railways*, Ph.D. Thesis, ETH Zurich, Zurich, 180 p.

Petrenko, E.S., Shabaltina, L.V. and Belik, E.B. (2019), *Forsayt-menedzhment [Foresight Management]*, Biblio-Globus, Moscow, 240 p. (In Russ.).

Petrenko, Y., Denisov, I. and Metsik, O. (2022), “Foresight Management of National Oil

and Gas Industry Development”, *Energies*, Vol. 15, 2, 491. DOI: 10.3390/en15020491.

RBC (2025), “Investitsionnaya programma RZhD na 2025 god utverzhdena v obyeme 890,9 mlrd rubley” [Russian Railways investment program for 2025 approved in the amount of 890.9 billion rubles], *RBC*, 29 December, [Online], available

at: <https://www.rbc.ru/business/> (Accessed 10 February 2026). (In Russ.).

Russian University of Transport (2022), *Trendy ekonomicheskogo razvitiya transportnogo kompleksa Rossii. Forsayt, prognozy i strategii* [Trends in the economic development of the Russian transport complex. Foresight, forecasts and strategies], INFRA-M, Moscow, 300 p. (In Russ.).

RSSB (2025), *Research and Development Programme 2025–2026: Priorities for Safety and Efficiency*, Rail Safety and Standards Board, London, 45 p.

Shen, Tsei and Tsaplin, A.E. (2025), “Primeneniye tekhnologii nerazrushayushchego kontrolya na podvizhnom sostave i perspektivy yeye razvitiya” [Application of non-destructive testing technology on rolling stock and prospects for its development], *RZHD Tsifrovoy*, 9 September, [Online], available at: <https://rzdigital.ru/science/annotation/sostoyanie-vagonov-i-lokomotivov-mogut-nachat-kontrolirovat-cherez-mashinnoe-zrenie/> (Accessed 12 March 2026). (In Russ.).

Srednikova, T. (2026), “Realnost protiv prognozov: pochemu zheleznodorozhnaya otasl poteryala predskazuemost” [Reality vs. forecasts: why the railway industry has lost predictability], *Promzheldortrans*, 15 January, [Online], available at: <https://promzd.ru/> (Accessed 12 February 2026). (In Russ.).

Spanninger, T. (2023), *Probabilistic Delay Forecasting and Uncertainty Quantification in Railway Networks*, Ph.D. Thesis, ETH Zurich, Zurich, 160 p.

UIC (2025), “High-Speed Rail and Multimodal Integration”, *Proceedings of the UIC World Congress on High-Speed Rail*, Paris, pp. 56-60.

Wang, X., Wang, X., Jiang, J. and Zhao, B. (2025), “Study on the construction of a risk prediction model for freezing and thawing disaster of high-speed railroad roadbed on the Qinghai-Tibet Plateau”, *International Journal for Housing Science and Its Applications*, Vol. 46, 4, pp. 141-153.

Xu, Z., Li, J., Moulitsas, I. and Niu, F. (2025), “Analysis of China's High-Speed Railway Network Using Complex Network Theory and Graph Convolutional Networks”, *Big Data and Cognitive Computing*, Vol. 9, 4, 101.

Yan, T.-H. (2024), *Integration of On-Board Monitoring Systems into Railway Infrastructure Management*, Ph.D. Thesis, ETH Zurich, Zurich, 150 p.

Yu, Z.J., Wang, H.W., Wang, X., Li, Y. and Li, X.H. (2025), “Review of autonomous operation control technology for railway transportation”, *Journal of Beijing Jiaotong University*, Vol. 49, 5, pp. 6-33. DOI: 10.11860/j.issn.1673-0291.20250145.

Zhang, J. and Siri wattana, S. (2025), “AI-Mediated Impacts of Equipment, Compliance, and Policy on Railway Management Efficiency: A Case Study of the Beijing Railway Bureau”, *International Journal of Development Administration Research*, Vol. 8, 2, pp. 229-238.

Данные автора

Благодатский Павел Валерьевич, доцент кафедры «Экономика труда и управление человеческими ресурсами», кандидат экономических наук, доцент

Information about the author

Pavel V. Blagodatsky, Associate Professor at the Department of Labour Economics and Human Resource Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Оригинальная статья
Original article

УДК 338

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-1-2

Оборин М. С.^{1,2,3,4}

Основные особенности и тенденции развития некоторых видов консалтинговых услуг на региональных рынках РФ

¹Пермский институт (филиал) ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»,
бульвар Гагарина, 57, Пермь 614070, Россия

²ФГБОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет»,
ул. Букирева, 15, Пермь 614990, Россия

³ФГБОУ ВО «Пермский государственный аграрно-технологический университет им. ак. Д. Н. Прянишникова»,
ул. Петропавловская, 23, Пермь 614990, Россия

⁴ФГБОУ ВО «Сочинский государственный университет»,
ул. Советская, 94, Сочи 354000, Россия
e-mail: recreachin@rambler.ru
SPIN-код 8200-9024
ORCID: 0000-0002-4281-8615

*Статья поступила 02 февраля 2026 г.; принята 15 марта 2026 г.;
опубликована 31 марта 2026 г.*

Аннотация. Развитие сферы услуг свидетельствует о высоком уровне организации предпринимательской деятельности в стране и отдельных регионах. Сложность и многообразие связей в бизнес-среде актуализировали формирование сферы консалтинговых услуг как особого рынка, обладающего уникальными характеристиками и средой обмена благами и компетенциями. Высокая зависимость показателей данного рынка от экономической специализации, масштабов бизнеса, а также необходимость преодоления проблем и ограничений актуализируют исследования условий и факторов, способствующих поддержке положительных тенденций его развития. Цель исследования состоит в анализе и оценке динамики показателя себестоимости консалтинговых услуг регионов Приволжского федерального округа (ПФО) и определении обоснованных рекомендаций по обеспечению выявленных благоприятных трендов развития рынка. Научная новизна заключается в формировании комплекса мер по обеспечению положительных тенденций региональных рынков консалтинговых услуг на основе их типологии. Проведено исследование показателя себестоимости консалтинговых услуг регионов ПФО по пяти направлениям услуг с наибольшими объемами выручки за исследуемый период. Изучены условия и факторы, способствующие положительной динамике развития рынка консалтинговых услуг с учетом экономической специализации выбранных регионов. Определены тенденции рынка и обоснованы рекомендации по поддержанию положительных тенденций его развития в субъектах ПФО.

Ключевые слова: консалтинговые услуги; рынок консалтинговых услуг; себестоимость; типология регионов; тренды

Для цитирования: Оборин М. С. Основные особенности и тенденции развития некоторых видов консалтинговых услуг на региональных рынках РФ // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 1. С. 150-162. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-1-2

UDC 338

Matvey S. Oborin^{1, 2, 3, 4}

The main features and development trends of some types of consulting services in the regional markets of the Russian Federation

¹Plekhanov Russian Economic University,
57 Gagarin Blvd., Perm 614070, Russia

²Perm State National Research University,
15 Bukirev St., Perm 614990, Russia

³Pryanishnikov Perm State Agrarian-Technological University,
23 Petropavlovskaya St., Perm 614990, Russia

⁴Sochi State University,
94 Sovetskaya St., Sochi 354000, Russia

e-mail: recreachin@rambler.ru

SPIN-код 8200-9024

ORCID: 0000-0002-4281-8615

Abstract. The development of the service sector indicates a high level of business organization in the country and individual regions. The complexity and variety of connections in the business environment actualized the formation of the consulting services sector as a special market with unique characteristics and an environment for the exchange of benefits and competencies. The high dependence of the indicators of this market on economic specialization, the scale of the business, as well as the need to overcome problems and limitations, actualize the research of conditions and factors contributing to the support of positive trends in its development. The purpose of the study is to analyze and evaluate the dynamics of the cost of consulting services in the regions of the Volga Federal District and to identify sound recommendations to ensure the identified favorable market development trends. The scientific novelty lies in the formation of a set of recommendations for ensuring positive trends in regional consulting services markets based on their typology. A study was conducted on the cost of consulting services in the Volga Federal District in five areas of services with the largest revenue during the study period. The positive dynamics of the development of the consulting services market were studied, taking into account the economic specialisation of the selected research regions. Market trends were identified and recommendations for maintaining positive trends in its development in the subjects of the Volga Federal District were substantiated.

Keywords: consulting services; consulting services market; cost typology of regions; trends

For citation: Oborin, M. S. (2026), "The main features and development trends of some types of consulting services in the regional markets of the Russian Federation", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (1), pp. 150-162, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-1-2

Введение (Introduction). Сервисная экономика и высокие темпы ее динамики характерны для стран со стабильным уровнем социально-экономического развития (Евгажукова, Шибзухова, Мустафаева, 2023; Таппасханова, Токмакова, Хандохова, 2020; Лигидов, Нагоев, Налчаджи, Синцова, 2020). Рынок консалтинговых услуг является не только самостоятельной сферой обращения нематериальных благ, но и неотъемлемой характеристикой состояния предпринимательской инициативы, инвестиционного климата, благоприятный административно-экономической среды государственного регулирования (Бессарабов, Курасов, 2025). Кризисы последнего десятилетия оказали значительное влияние на трансформацию консалтингового рынка страны и регионов: существенно изменилась не только субъектная структура, но и виды услуг, их перечень, уровень и стандарты качества, а также модели взаимодействия основных субъектов (Бессарабов, 2020; Мамбетова, Губачиков, Мамбетова, 2024; Пенькова, Овсянко, 2023). Многочисленные публикации, посвященные формированию и развитию отечественного рынка консалтинговых услуг, позволяют сделать ряд выводов относительно его уникальных особенностей:

- основной средой его возникновения являются агломерации и крупные города, в которых наблюдается концентрация финансово-промышленного капитала, трудовых и цифровых ресурсов, значительный объем государственной поддержки в отраслях основной специализации валового регионального продукта (Алешникова, Ивановский, Межевов, Латфуллин, Зайцева, 2023; Бессарабов, 2022; Пенькова, 2025);

- консалтинговые компании развивают стратегическое сопровождение крупного бизнеса в сферах материального производства, услуг, связи и коммуникаций, оптимизирует внутренний ресурсный потенциал и уникальные компетенции для сопровождения и достижения комплексных целей и задач заказчика (Арабян, Стадник,

2024; Крыжановская, 2023; Пенькова, Возиянова, 2024);

- динамика развития рынков консалтинговых услуг существенно обусловлена финансово-экономическим потенциалом в отраслях, субъекты которых являются стратегическими партнерами консалтинговых компаний (Лапенков, 2019; Пенькова, 2025; Шурдумова, Нагоев, Кумыкова, Махашев, Касаев, 2024).

Цель исследования (The aim of the work). Целью настоящего исследования является выявление положительных тенденций развития рынка консалтинговых услуг в регионах и обоснование рекомендаций для их реализации.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Научно-теоретический раздел базируется на контент-анализе научных публикаций по проблемам формирования и развития рынка консалтинговых услуг. Эмпирическое исследование основано на систематизации и эконометрической обработке данных Росстата о себестоимости консалтинговых услуг в некоторых регионах Приволжского федерального округа (ПФО), трендовом анализе.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Основным исследуемым показателем является себестоимость консалтинговых услуг (СКУ) в таких видах деятельности, как разработка ПО, финансовые услуги, управленческий консалтинг, технический консалтинг и исследования рынка. Сравнительный анализ проводился по следующим территориям, входящим в состав ПФО: Пермский край, Кировская область, республика Башкортостан, республика Удмуртия, республика Татарстан.

Особенности рынков консалтинговых услуг в регионах РФ, их типы, тенденции, условия их формирования и развития подробно рассмотрены в серии научных работ (Оборин, Ширинкин, 2024; Ширинкин, 2021; Ширинкин, 2023; Ширинкин, 2026).

На рисунке 1 представлена диаграмма распределения значений показателя

СКУ в разработке ПО выбранных регионов ПФО.

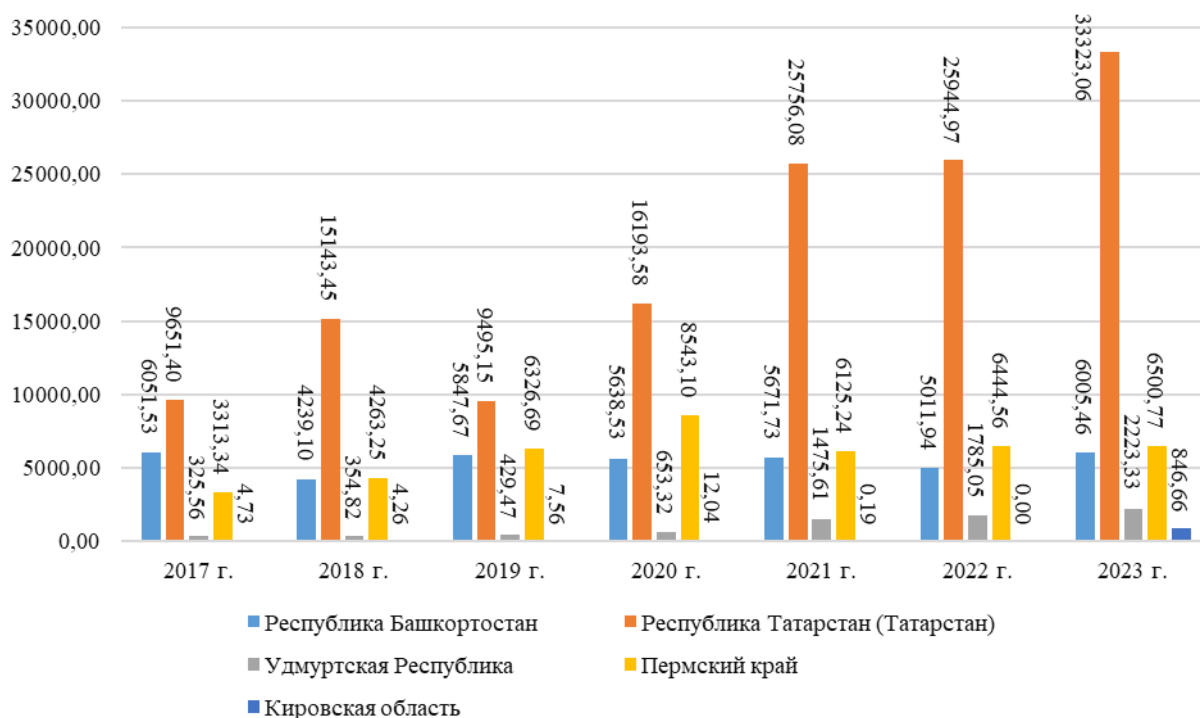


Рис. 1. Динамика СКУ в разработке ПО некоторых субъектов ПФО в 2017-2023 гг., млн руб. (ЕМИСС, 2025)

Fig. 1. Dynamics of the cost in software development in some subjects of the Volga Federal District in 2017-2023, million rubles (EMISS, 2025)

За исследуемый период 2017-2023 гг. рассматриваемые регионы не меняют своих относительных позиций. В целом отмечается возрастающая тенденция. Наиболее заметный рост наблюдается по Кировской области (показатель увеличился в 178,92 раз и к 2023 г. составил 846,66 млн руб.). В течение всего периода заметно преобладание следующих трех регионов: Республика Татарстан, Республика Башкортостан, Пермский край.

В 2023 г. 68% от общего значения

показателя по исследуемым пяти регионам приходится на Республику Татарстан, 13% – Пермский край, 12% занимает Республика Башкортостан (рисунок 2). Наименее заметны по данному виду деятельности в исследуемой группе Республика Удмуртия (5%) и Кировская область (2%).

На рисунке 3 представлена диаграмма распределения значений СКУ финансовых услуг выбранных субъектов ПФО.

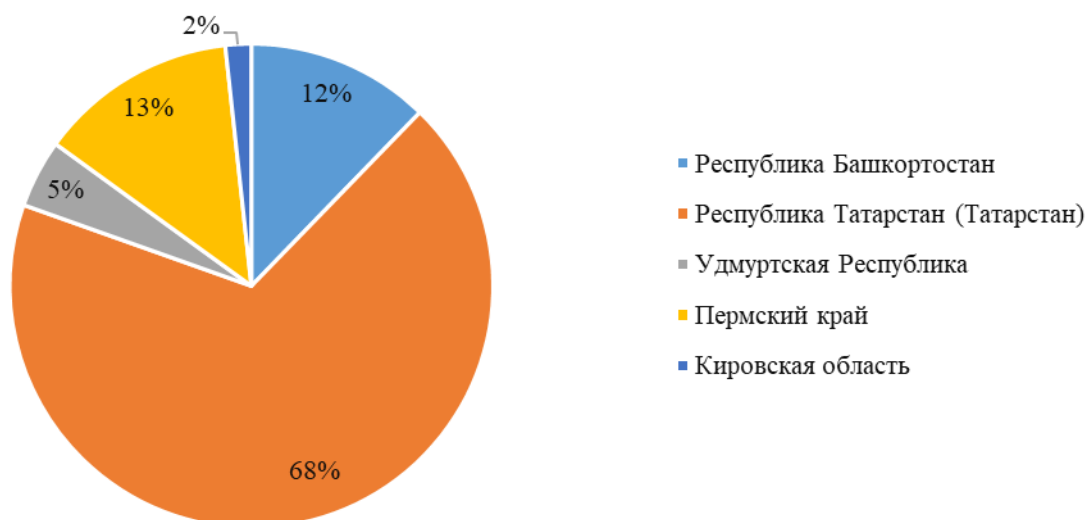


Рис. 2. Доля СКУ в разработке ПО некоторых субъектов ПФО в 2023 гг., % (ЕМИСС, 2025)

Fig. 2. The share of the cost in the software development of some subjects of the Volga Federal District in the year 2023, % (EMISS, 2025)

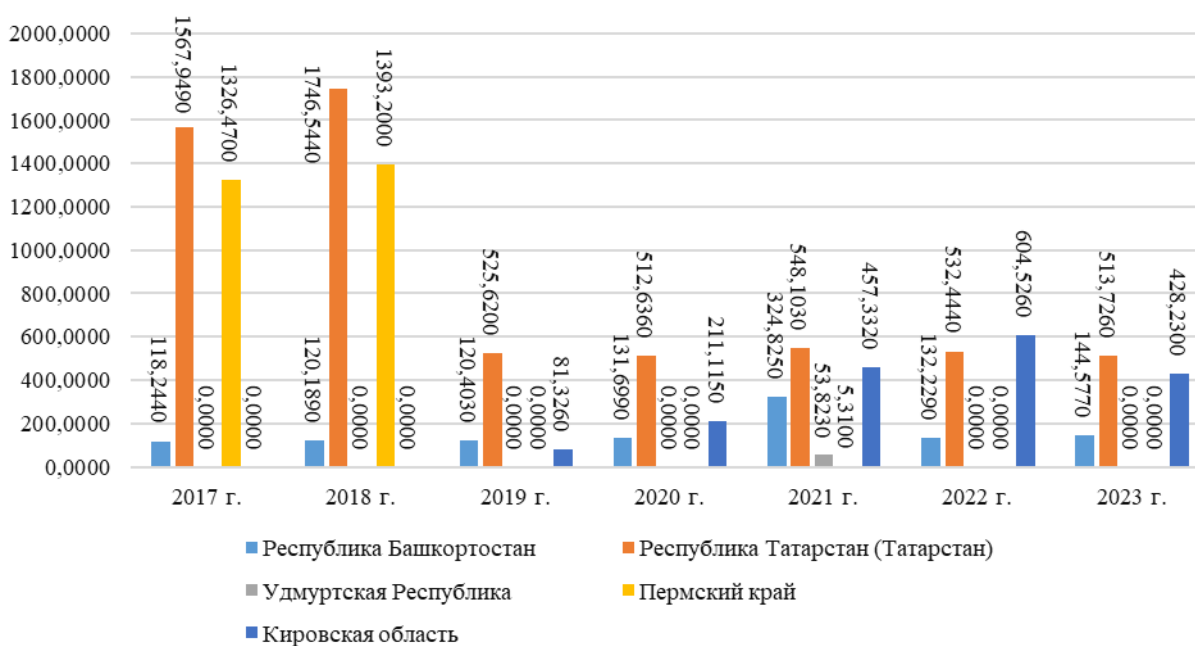


Рис. 3. Динамика СКУ финансовых услуг некоторых субъектов ПФО в 2017-2023 гг., млн руб. (ЕМИСС, 2025)

Fig. 3. Dynamics of the cost of financial services of some subjects of the Volga Federal District in 2017-2023, million rubles (EMISS, 2025)

Сравнивая динамику показателя за 2017-2023 гг. по регионам ПФО, следует отметить заметное сокращение значений по Республике Татарстан и Пермскому краю (рис. 4). При этом Республика Татар-

стан сохраняют лидирующие позиции в течении всего исследуемого периода. По Пермскому краю данных за 2019 г., 2020 г., 2022 г. и 2023 г. для анализа в статистических базах не представлено.

В 2021 г. значение показателя для Пермского края составило 5,31 млн руб., что на 99,62% меньше значений 2018 г. Отмечается заметная положительная динамика значений показателя по Кировской области в 2020-2022 гг.

По итогам 2023 г. наибольшая СКУ финансовых услуг среди исследуемых территорий отмечается в Республике Татарстан – 47% от общего значения по исследуемой выборке (рис. 4).

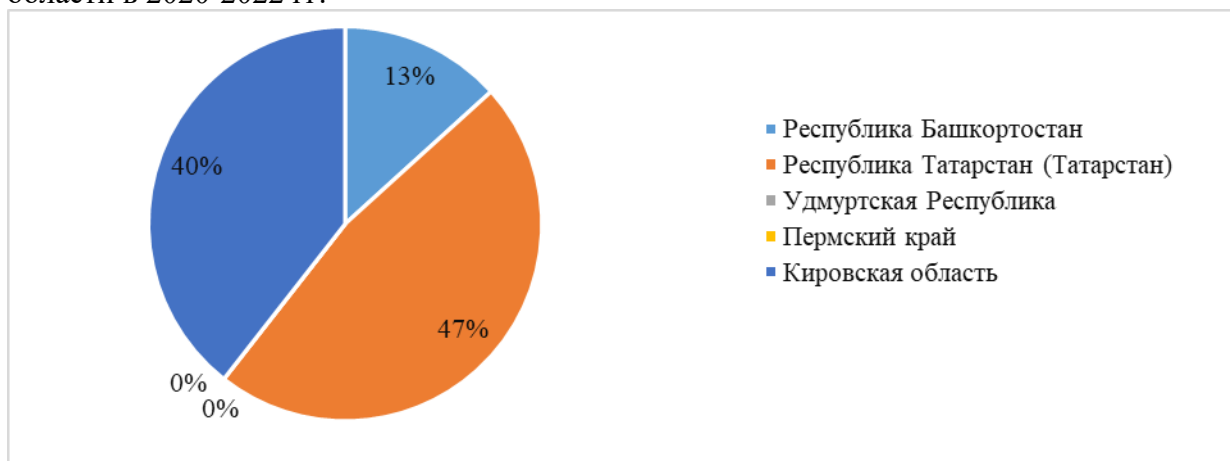


Рис. 4. Доля СКУ финансовых услуг некоторых субъектов ПФО в 2023 г., % (ЕМИСС, 2025)

Fig. 4. The share of the cost financial services in some subjects of the Volga Federal District in 2023, % (EMISS, 2025)

В Кировской области по данным за 2023 г. себестоимость услуг по рассматриваемому виду деятельности составила 428,23 млн руб. (40% от общего значения по исследуемой выборке). Республика

Башкортостан занимает 13% от общего значения показателя в 2023 г.

Динамика СКУ в сфере управленческого консалтинга представлена на рис. 5.

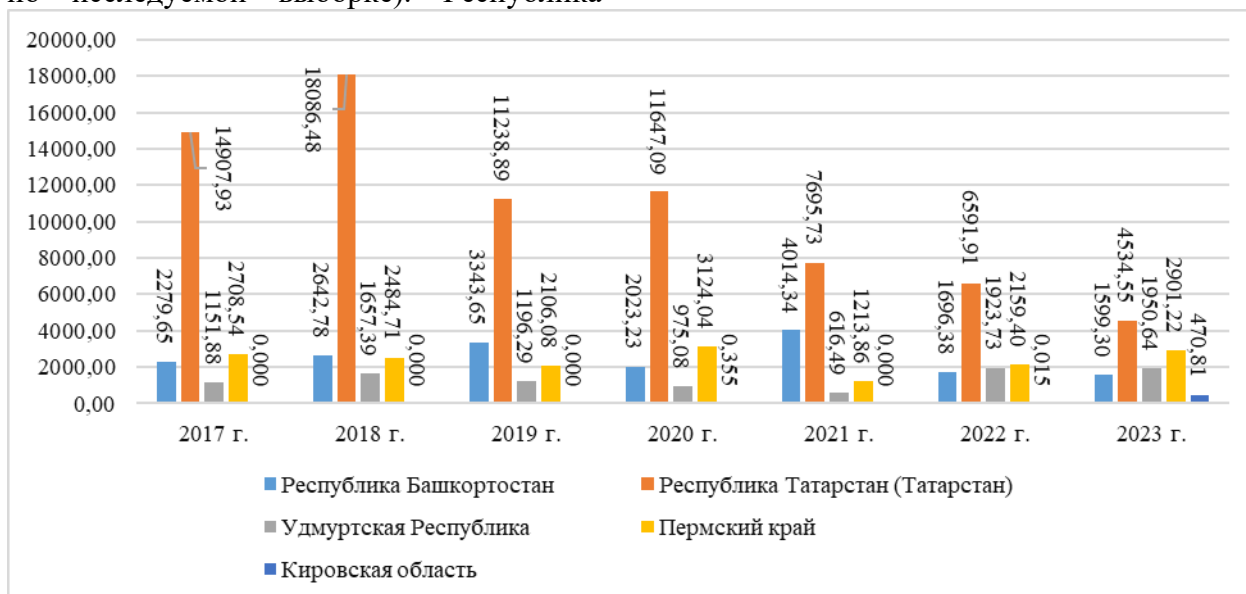


Рис. 5. Динамика СКУ управленческого консалтинга некоторых субъектов ПФО в 2017-2023 гг., млн руб. (ЕМИСС, 2025)

Fig. 5. Dynamics of the cost of management consulting in some subjects of the Volga Federal District in 2017-2023, million rubles (EMISS, 2025)

В исследуемом временном периоде 2017-2023 гг. по управленческому консалтингу лидирует Республика Татарстан. Наиболее значимые темпы роста отмечаются в регионах: Пермский край (базисный темп роста к 2023 г. составил 107,11%), Республика Удмуртия (темп роста составляет 169,34%).

По итогам 2023 г. распределение SKU по данному виду деятельности среди рассматриваемых регионов следующее (рис. 6): Республика Татарстан – 40%; Пермский край – 25%; Удмуртская Республика – 17%; Республика Башкортостан – 14%; Кировская область – 4%.

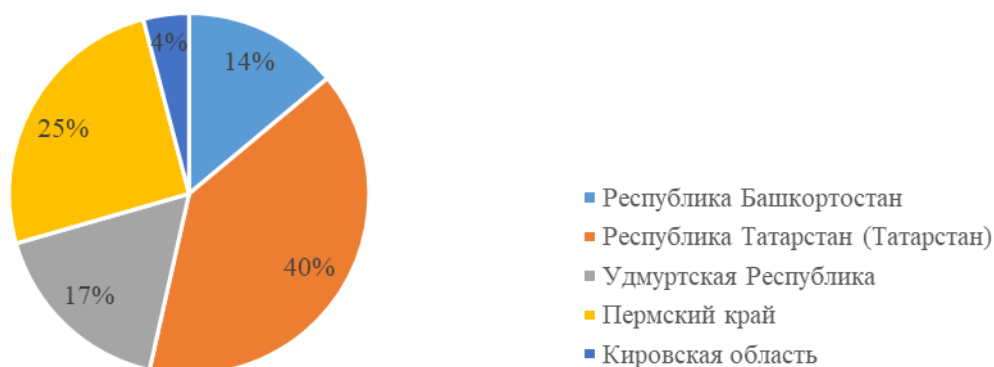


Рис. 6. Доля SKU управленческого консалтинга некоторых субъектов ПФО в 2023 г., % (ЕМИСС, 2025)

Fig. 6. The share of management consulting services in some subjects of the Volga Federal District in 2023, % (EMISS, 2025)

Распределение значений SKU в сфере технического консалтинга представлено

на рис. 7.

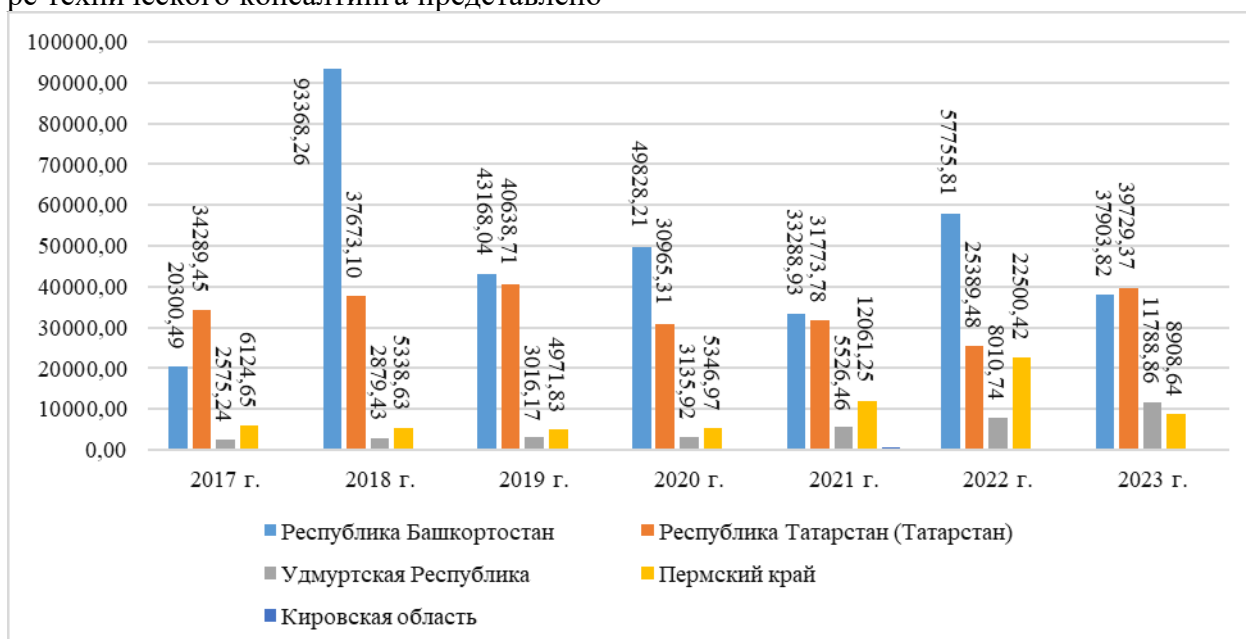


Рис. 7. Динамика SKU технического консалтинга некоторых субъектов ПФО в 2017-2023 гг., млн руб. (ЕМИСС, 2025)

Fig. 7. Dynamics of the cost of technical consulting in some subjects of the Volga Federal District in 2017-2023, million rubles (EMISS, 2025)

По гистограмме заметно преобладание данных по двум регионам – Татарстан и Башкортостан. Также наблюдается рост значений по Пермскому краю. Наиболее высокие темпы роста отмечаются по данным Пермского края (цепной темп роста 2021 г. составил 225,57% и в 2022 г. – 186,55%), Республики Удмуртия (цепной темп роста в 2021 г. – 176,23%, в 2023 г. – 156,48%). По Республике Татарстан отмечается переменная динамика, темп роста попеременно показывает рост и снижение показателя: в 2021 г. цепной прирост составил 2,61%, а 2022 г. наблюдается снижение на 20,09%. В целом к 2023 г. в сопоставлении с 2017 г. показатель по региону

вырос на 15,86%. Темпы роста, рассчитанные по данным Республики Башкортостан, показывают увеличение данных на 86,71% за весь исследуемый период; снижение данных на 34,37% к 2023 г. в сопоставлении с 2022 г.

Распределение данных по итогам 2023 г. можно проследить по диаграмме на рисунке 8. Наибольшая доля в общем объеме данных приходится на регионы: Республика Татарстан – 40%; Республика Башкортостан – 38%. Далее следует Удмуртская Республика – занимает 17%. Доля Пермского края составляет 9% и Кировская область – 1%.

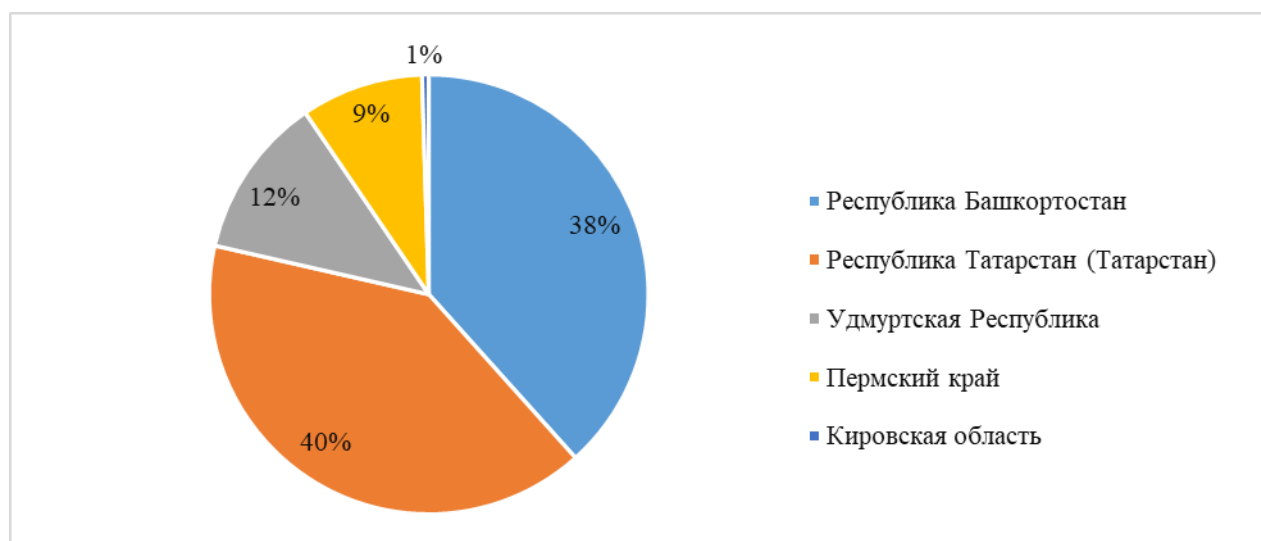


Рис. 8. Доля SKU технического консалтинга некоторых субъектов ПФО в 2023 г., % (ЕМИСС, 2025)

Fig. 8. The share of technical consulting services in some subjects of the Volga Federal District in 2023, % (EMISS, 2025)

На рисунке 9 представлена диаграмма распределения значений показателя SKU рыночных исследований по пяти регионам ПФО. На гистограмме выделяется столбик с данными по Республике Татарстан за 2021 г. По двум регионам в статисти-

ческих базах нет данных для анализа – Республика Башкортостан и Пермский край. По Удмуртской Республике наблюдаются высокие темпы роста – в 2022 г. цепной темп роста составил 200,91%; в 2023 г. – 167,57.

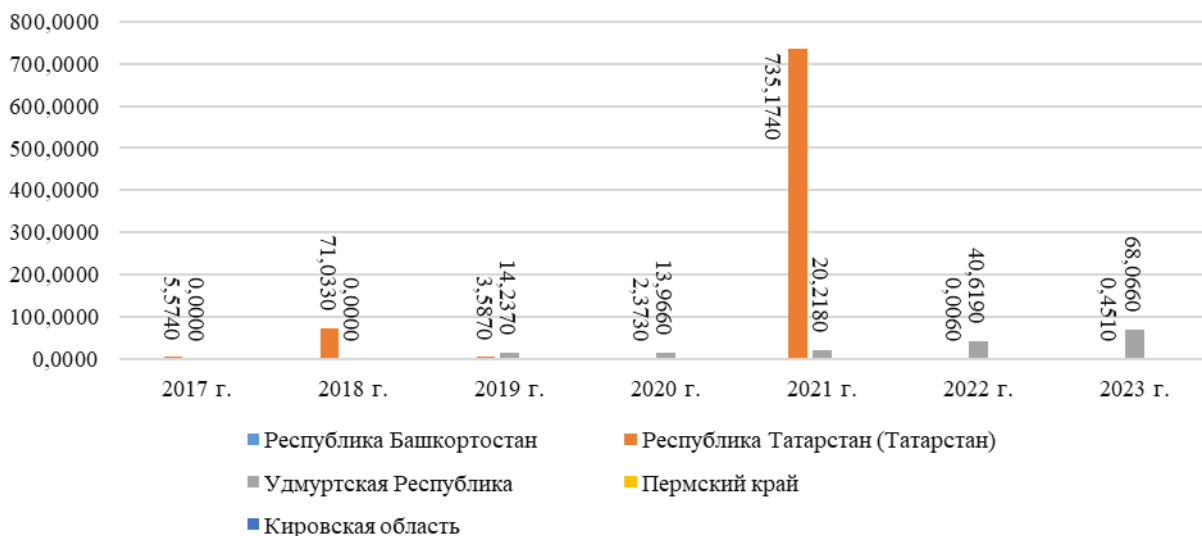


Рис. 9. Динамика SKU исследований рынка некоторых субъектов ПФО в 2017-2023 гг., млн руб. (ЕМИСС, 2025)

Fig. 9. Dynamics of the cost of market research in some subjects of the Volga Federal District in 2017-2023, million rubles (EMISS, 2025)

Исследования рынка пока недостаточно представлены в регионах ПФО, так как они актуальны для нового бизнеса, либо при разработке стратегических направлений корпоративной деятельности, соответственно при стабильном субъектном составе отраслей, либо преобладании ма-

лого бизнеса не возникает потребности в обращении в консалтинговые компании.

По состоянию на 2023 г. себестоимость услуг по данному виду услуг представлена на 99% Республикой Татарстан и 1% - Республикой Удмуртия (рис. 10).



Рис. 10. Доля SKU исследований рынка некоторых субъектов ПФО в 2023 г., % (ЕМИСС, 2025)

Fig. 10. The share of market research in some subjects of the Volga Federal District in 2023, % (EMISS, 2025)

Значительное преобладание данного вида услуг в Республике Татарстан свидетельствует о динамичном отраслевом и рыночной развитии, появлении новых сетей и корпораций, которым важны объемы потребления и стабильность спроса.

Проведенное исследование позволило выделить следующие типы регионов ПФО:

- с высоким потенциалом развития рынка консалтинговых услуг (наиболее высокие значения SKU в услугах, связанных с разработкой ПО, управленческим консалтингом), обусловленным развитой, диверсифицированной структурой экономики с преобладанием тенденций интеграции в материальном производстве и сервисном секторе (Республика Татарстан);

- с достаточным потенциалом развития рынка консалтинговых услуг (развитый технический консалтинг, финансовый консалтинг), основанном на промышленной специализации региона, имеющей стратегическое значение для государства, при котором отраслевые субъекты получают стабильное бюджетное финансирование (Пермский край, Республика Башкортостан, Республика Удмуртия);

- с недостаточным потенциалом развития рынка консалтинговых услуг, узко специализированной потребностью отраслевых субъектов в консалтинговом обслуживании, не охватывающей динамично развивающиеся виды консалтинговых услуг, характерные для глобальных и национальных рынков (Кировская область).

Заключение (Conclusions). Рынок консалтинговых услуг развивается неравномерно с учётом региональных тенденций и особенностей предпринимательской деятельности, экономической специализации региона и других факторов, обеспечивающих стабильность спроса на консалтинговые услуги. Проведенное исследование динамики себестоимости консалтинговых услуг по основным их направлениям с наибольшей выручкой в рассматриваемых

регионах позволило выделить три классификационных типа регионов.

В регионах с наиболее развитым потенциалом будут сохраняться положительные тенденции роста при условии сохранения стратегии продвижения продуктов и услуг в различных секторах производства, брендинга товаров и услуг, включая туристско-рекреационные маршруты, обеспечивающие территориальную связанность достопримечательностей и объектов, привлечение потребителей на основе диверсифицированного предложения, интересного как бизнесу, так и населению из различных регионов РФ. Совокупность перечисленных условий создает прочную основу привлечения и развития бизнеса различной специализации, увеличения присутствия крупных сетей и их консалтингового сопровождения. Рынок консалтинговых услуг будет направлен на формирование новых моделей стратегического партнерства с потребителями и кооперацию в различных видах деятельности, актуализацию интеллектуального потенциала.

Регионы, характеризующиеся достаточным потенциалом развития консалтинговых услуг, обеспечат положительную динамику рынка при сохранении государственной поддержки и благоприятного инвестиционного климата в отраслях, имеющих стратегическое значение для обеспечения целей и задач социально-экономического развития страны. Консалтинговые компании будут способствовать повышению качества продукции, формированию направлений внешнеэкономического сотрудничества и определению емкости рынка.

Регионы с недостаточным потенциалом консалтинга будут характеризоваться преобладанием отдельного вида услуг, связанного с потребностями стратегического развития компаний, лидирующих в различных видах экономической деятельности, реализацией их индивидуальных целей развития на локальных рынках.

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

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

Список литературы

Алешникова В.И., Ивановский В.С., Межевов А.Д., Латфуллин Г.Р., Зайцева Н.А. Особенности управления знаниями на малых предприятиях рынка консалтинговых услуг // Экономика строительства. 2023. № 12. С. 16-18.

Арабян К.К., Стадник С.А. Характеристика рынка аудиторско-консалтинговых услуг // Аудитор. 2024. Т. 10. № 5. С. 10-16.

Бессарабов В.О. К вопросу о векторе развития теории и методологии экономической безопасности предпринимательской деятельности на рынке консалтинговых услуг // Бюллетень транспортной информации. 2020. № 8 (302). С. 39-49.

Бессарабов В.О. Прогнозирование развития рынка консалтинговых услуг в сфере экономической безопасности предпринимательской деятельности: от мировых тенденций до региональных особенностей // Бюллетень транспортной информации. 2022. № 6 (324). С. 27-39.

Бессарабов В.О., Курасов Р.Н. Концептуальный подход к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов // Экономическое развитие России. 2025. Т. 32. № 8. С. 83-89.

Евгажукова Д.Р., Шибзухова З.Р., Мустафаева З.А. Потребительские предпочтения в сфере патронажных услуг КБР // Общество и цивилизация. 2023. Т. 5. № 2. С. 31-34.

Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС). URL: <https://www.fedstat.ru/%C2%A0?ysclid=m60sg25vzc793997192> (дата обращения: 05.08.2025).

Крыжановская О.А. Анализ основных тенденций развития российского рынка консалтинговых услуг в контексте формирования приоритетов менеджмента компаний // Научный результат. Экономические исследования. 2023. Т. 9. № 4. С. 49-59.

Лапенков В. Ю. Цифровая трансформация в консалтинге // Креативная экономика. 2019. Т. 13. № 1. С. 63-74.

Лигидов Р.М., Нагоев А.Б., Налчаджи Т.А., Синцова З.Л. Мониторинг экспорта обра-

зовательных услуг государственного вуза // Проблемы экономики и юридической практики. 2020. Т. 16. № 2. С. 66-69.

Оборин М.С., Ширинкин К.В. Подходы к формированию рынка консалтинговых услуг в регионах РФ // Финансовые рынки и банки. 2024. № 12. С. 509-513.

Пенькова И.В. Тенденции развития рынка консалтинговых услуг РФ // Финансовые рынки и банки. 2025. № 8. С. 380-384.

Пенькова И.В. Структура и основные элементы рынка консалтинговых услуг РФ // Финансовые рынки и банки. 2025. № 8. С. 75-79.

Пенькова И.В., Овсянко М.Д. О зарубежном опыте реализации бизнес-моделей на рынке юридических услуг // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2023. № S2. С. 143-151.

Пенькова И.В., Возиянова Н.Ю. Цифровизация ритейла как фактор роста потребительской лояльности // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2024. № 4 (103). С. 129-135.

Шурдумова Э.Г., Нагоев А.Б., Кумыкова А.А., Махашев Ч.К., Касаев А.А. Направления развития рынка консалтинговых услуг РФ в условиях цифровизации // Финансовая экономика. 2024. № 6. С. 82-88.

Мамбетова Ф.М., Губачиков А.М., Мамбетова К.М. Бухгалтерский аутсорсинг как инновационный инструмент деятельности современных предприятий // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К. Л. Хетагурова. 2024. № 1. С. 138-146.

Таппасханова Е.О., Токмакова Р.А., Хандохова З.А. Теоретические и практические аспекты повышения качества туристических услуг // Практический маркетинг. 2020. № 8(234). С. 25.

Ширинкин К.В. Тенденции развития консультационных услуг для повышения эффективности предпринимательской деятельности // Сервис в России и за рубежом. 2021. Т. 15, № 5 (97). С. 190-198.

Ширинкин К.В. Направления развития рынка консалтинговых услуг в современных макроэкономических условиях // Сервис в России и за рубежом. 2023. Т. 17, № 3 (105). С. 167-176.

Ширинкин К.В. Формирование и развитие рынка консалтинговых услуг : диссертация ... кандидата экономических наук : 5.2.3. / Ширинкин Константин Владимирович; [Место

защиты: «Сочинский государственный университет» ; Диссовет 99.2.120.02]. Сочи, 2026. 203 с.

References

- Aleshnikova, V.I., Ivanovskiy, V.S., Mезhevov, A.D., Latfullin, G.R. and Zaitseva, N.A. (2023), "Features of knowledge management in small enterprises of the consulting services market", *Economics of Construction*, 12, pp. 16-18. (In Russ.).
- Arabyan, K.K., Stadnik, S.A. (2024), "Characteristics of the audit and consulting services market", *Auditor*, 10, 5, pp. 10-16. (In Russ.).
- Bessarabov, V.O. (2020), "On the issue of the vector of development of the theory and methodology of economic security of entrepreneurial activity in the consulting services market", *Bulletin of Transport Information*, 8 (302), pp. 39-49. (In Russ.).
- Bessarabov, V.O. (2020), "Forecasting the development of the consulting services market in the field of economic security of entrepreneurial activity: from global trends to regional features", *Bulletin of Transport Information*, 6 (324), pp. 27-39. (In Russ.).
- Bessarabov, V.O., Kurasov, R.N. (2025), "A conceptual approach to the development of the consulting services market in the context of new challenges", *Economic development of Russia*, 32, 8, pp. 83-89. (In Russ.).
- Evgeniukova, D.R., Shibzukhova, Z.R. and Mustafayeva, Z.A. (2023), "Consumer preferences in the field of patronage services of the CBD", *Society and Civilization*, 5, 2, pp. 31-34. (In Russ.).
- Kryzhanovskaya, O.A. (2023), "Analysis of the main trends in the development of the Russian consulting services market in the context of the formation of company management priorities", *Scientific result. Economic research*, 9, 4, pp. 49-59. (In Russ.).
- Lapenkov, V. Y. (2019), "Digital transformation in consulting", *Creative Economy*, 13, 1, pp. 63-74. (In Russ.).
- Ligidov, R.M., Nagoev, A.B., Nalchadzhi, T.A. and Sintsova, Z.L. (2020), "Monitoring the export of educational services of a state university", *Problems of economics and legal practice*, 16, 2, pp. 66-69. (In Russ.).
- Mambetova, F.M., Gubachikov, A.M. and Mambetova, K.M. "Accounting outsourcing as an innovative tool for modern enterprises", *Bulletin of the K. L. Khetagurov North Ossetian State University*, 1, pp. 138-146. (In Russ.).
- Oborin, M.S., Shirinkin, K.V. (2024), "Approaches to the formation of the consulting services market in the regions of the Russian Federation", *Financial markets and banks*, 12, pp. 509-513. (In Russ.).
- Penkova, I.V. (2025), "Trends in the development of the consulting services market in the Russian Federation", *Financial markets and banks*, 8, pp. 380-384. (In Russ.).
- Penkova, I.V. (2025), "The structure and main elements of the consulting services market of the Russian Federation", *Financial markets and banks*, 8, pp. 75-79. (In Russ.).
- Penkova, I.V., Ovsyanko, M.D. (2023), "On the foreign experience of implementing business models in the legal market", *Innovative economics: information, analytics, forecast*, S2, pp. 143-151. (In Russ.).
- Penkova, I.V., Voziyanova, N.Yu. (2024), "Digitalization of retail as a factor of consumer loyalty growth", *Bulletin of the North Caucasus Federal University*, 4 (103), pp. 129-135. (In Russ.).
- Shirinkin, K.V. (2021), "Trends in the development of consulting services to improve the efficiency of entrepreneurial activity", *Service in Russia and abroad*, 15, 5 (97), pp. 190-198. (In Russ.).
- Shirinkin, K.V. (2023), "Trends in the development of the consulting services market in modern macroeconomic conditions", *Service in Russia and abroad*, 17, 3 (105), pp. 167-176. (In Russ.).
- Shirinkin, K.V. (2026), "Formation and development of the consulting services market", Dissertation of Candidate of Economic Sciences, Sochi, 203 p. (In Russ.).
- Shurdumova, E.G., Nagoev, A.B., Kumyikova, A.A., Makhachev, C.K. and Kasaev, A.A. (2024), "Trends in the development of the consulting services market of the Russian Federation in the context of digitalization", *Financial Economics*, 6, pp. 82-88. (In Russ.).
- Tappaskhanova, E.O., Tokmakova, R.A. and Khandokhova, Z.A. (2020), "Theoretical and practical aspects of improving the quality of tourist services", *Practical Marketing*, 8 (234), pp. 25. (In Russ.).

Unified Interdepartmental Information and

Statistical System (EMISS), [Online] available at: <https://www.fedstat.ru/%C2%A0?ysclid=m60sg25vzc793997192> (Accessed 08 May 2025). (In Russ.).

Данные об авторе

Оборин Матвей Сергеевич, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономического анализа и статистики, профессор кафедры мировой и региональной

экономики, экономической теории, профессор кафедры менеджмента, ведущий научный сотрудник

Information about the author

Matvey S. Oborin, Doctor of Economics Sciences, Professor, Professor of the Department of Economic Analysis and Statistics, Professor of the Department of World and Regional Economics, Economic Theory, Professor of the Department of Management, Leading Researcher

Оригинальная статья
Original article

УДК 338.24

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-1-3

Прохорова О. В.¹
Самолетов Р. В.²

**От оперативного реагирования к проактивному управлению:
концепция организационно-экономического механизма
управления санаторно-курортной организации
в условиях современных реалий**

ФГБОУ ВО «Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)»,
Волоколамское шоссе, 11, Москва 125080, Россия

¹*e-mail: ovprokhorova@mail.ru*

²*e-mail: samoletovrv@mgupp.ru*

¹ORCID: 0000-0001-5577-1716

²ORCID: 0009-0001-1654-274X

*Статья поступила 01 февраля 2026 г.; принята 17 марта 2026 г.;
опубликована 30 марта 2026 г.*

Аннотация. В статье обосновывается актуальность разработки проактивного организационно-экономического механизма для санаторно-курортных организаций в условиях высокой турбулентности рынка и динамичных изменений внешней среды. Исследования, представленные в статье, обладают высокой актуальностью в силу детерминации конкурентоспособности санаторно-курортных организаций необходимостью формирования проактивных организационно-экономических механизмов, способных нивелировать экзогенные и эндогенные риски в условиях турбулентности рынка. Практическая востребованность данной научной проблемы обусловлена объективной потребностью в конвергенции медицинских, реабилитационных и рекреационных функций в рамках единой модели, что требует разработки новых инструментов проактивного управления и интегральных критериев эффективности. Научная новизна заключается в разработке проактивной риск-ориентированной модели, показывающей, как риски из источников неопределённости необходимо преобразовывать в объекты стратегического контроля. Практическая значимость определяется предложением инструментария для управления, включающего интегральные показатели рентабельности и совокупного риска. Результатом работы является модель организационно-экономического механизма эффективного управления санаторно-курортной организацией, которая обеспечивает синергию между операционной эффективностью, клиентоориентированностью и долгосрочной финансовой устойчивостью. В рамках исследования применен методологический комплекс, синтезирующий системно-синергетический подход, сравнительный анализ научных концепций, а также инструменты количественной оценки, включающие расчет интегральных экономических показателей системы управления и хозяйствования санаторно-курортной организации и совокупного риска для разработки проактивной риск-ориентированной модели организационно-экономического механизма. Выводы по исследованию свидетельствуют о том, что внедрение разработанной и предложенной концептуаль-

ной проактивной модели способствует переходу организации от ситуативного реагирования к опережающей адаптации, формируя критическое конкурентное преимущество.

Ключевые слова: организационно-экономический механизм; санаторно-курортная организация; управление рисками; проактивная модель; устойчивое развитие; интегральный показатель; стратегическая устойчивость; проактивное управление

Для цитирования: Прохорова О. В., Самолетов Р. В. От оперативного реагирования к проактивному управлению: концепция организационно-экономического механизма управления санаторно-курортной организации в условиях современных реалий // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 1. С. 163-177. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-1-3

UDC 338.24

Olga V. Prokhorova¹
Roman V. Samoletov²

**From Operational Response to Proactive Management:
The Concept of the Organizational and Economic Mechanism
for Health Resort Management in the Context of Modern Realities**

Russian Biotechnical University (BIOTECH University),
11 Volokolamskoe Rd., Moscow 125080, Russia

¹*e-mail:* ovprokhorova@mail.ru

²*e-mail:* samoletovrv@mgupp.ru

¹ORCID: 0000-0001-5577-1716

²ORCID: 0009-0001-1654-274X

Abstract. The article substantiates the relevance of developing a proactive organizational and economic mechanism for health resort organizations amidst high market turbulence and dynamic environmental changes. The research presented is highly relevant, as the competitiveness of health resort entities is determined by the need to form proactive mechanisms capable of mitigating exogenous and endogenous risks in a turbulent market. The practical demand for this scientific problem stems from an objective need for the convergence of medical, rehabilitative, and recreational functions within a single model, requiring the development of new proactive management tools and integrated performance criteria. The scientific novelty lies in the development of a proactive risk-oriented model demonstrating how risks should be transformed from sources of uncertainty into objects of strategic control. The practical significance is defined by the proposed management toolkit, which includes integrated indicators of profitability and aggregate risk. The study results in a model of an organizational and economic mechanism for the effective management of a health resort organization, ensuring synergy between operational efficiency, customer orientation, and long-term financial stability. The research employs a methodological framework synthesizing a systemic-synergetic approach, comparative analysis of scientific concepts, and quantitative assessment tools. These include the calculation of integrated economic indicators of the management system and the aggregate risk to develop a proactive risk-oriented model. The study concludes that implementing the proposed conceptual proactive model facilitates the organization's transition from

situational response to anticipatory adaptation, thereby creating a critical competitive advantage.

Keywords: organizational and economic mechanism; health resort organization; risk management; proactive model; sustainable development; integrated indicator; strategic stability; proactive management

For citation: Prokhorova, O. V., Samoletov, R. V. (2026), "From Operational Response to Proactive Management: The Concept of the Organizational and Economic Mechanism for Health Resort Management in the Context of Modern Realities", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (1), pp. 163-177, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-1-3

Введение (Introduction). В настоящее время в условиях современных вызовов и динамично изменяющихся условий рынка санаторно-курортных услуг достаточно актуальна тема исследований организационно-экономического механизма управления санаторно-курортными организациями рекреационных регионов нашей страны. Это объяснимо несколькими аспектами, к примеру, высокая неопределенность и динамика внешней среды (не всегда прогнозируемо изменяющиеся индикаторы рынка услуг, изменение регуляторных требований, геополитические изменения и т.п.) объективизируют потребность в исследовании эффективных организационно-экономических механизмов управления, способных обеспечить стратегическую устойчивость и операционную гибкость санаторно-курортных организаций. Ведь сбалансированное взаимодействие медицинской, реабилитационной и рекреационной функций в своей совокупности, достаточно ёмко формирует запрос на изучение интеграционных механизмов управления здравниц, оптимизирующих взаимодействие многогранных структурных элементов (клинические, гостиничные, сервисные составляющие), все эти компоненты по своей сути, должны быть грамотно и правильно объединены устойчивыми высокоэффективными коммуникативными взаимосвязями, что может способствовать максимизации синергии и потребительской ценности со стороны потребителя этого вида услуг. Целесообразность в построении концептуальной проактивной модели организационно-

экономического механизма эффективного управления санаторно-курортной организацией объясняется необходимостью перехода санаторно-курортных организаций от реактивных к проактивным методам управления в условиях современной цифровой трансформации рынка, повышенной волатильности спроса и роста комплексных рисков (репутационных, финансовых, стратегических).

В сегодняшних условиях хозяйствования предложенная проактивная модель позволит санаторно-курортной организации системно прогнозировать, оценивать и нивелировать, либо успешно преодолевать ключевые стратегические, финансовые и репутационные риски за счет интеграции цифровых инструментов аналитики и адаптивных управленческих практик, обеспечивая переход от реагирования на кризисы к устойчивому достижению стратегических целей.

Цель исследования (The aim of the work). В ходе исследования была поставлена цель – обосновать и разработать концептуальную проактивную модель организационно-экономического механизма эффективного управления санаторно-курортной организацией, которая позволит санаторно-курортной организации перейти к проактивному управлению за счет интеграции цифровых технологий и адаптивных методов менеджмента и обеспечивать стратегическую устойчивость и операционную гибкость организации. Данная цель предполагает решение таких задач, как обзор теоретического блока научной литературы о ключевых элементах и инструмен-

тах организационно-экономического механизма управления, анализ и детализация совокупности рисков, возникновение которых стоит учитывать при формировании эффективного организационно-экономического механизма управления санаторно-курортными организациями, а также систематизация расчетов интегральных показателей эффективности хозяйственной и управленческой деятельности санаторно-курортной организации.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Для решения поставленных задач в части методологической основы исследования были использованы труды отечественных и зарубежных ученых, исследования проводились с использованием системно-синергетического подхода, интегрирующего традиционные управленческие функции с комплексным риск-менеджментом, а также метод построения концептуальной проактивной модели.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Исследовательский взгляд ученых, изучающих проблему формирования эффективного организационно-экономического механизма управления, показывает важную направляющую в сторону модели устойчивого развития санаторно-курортных организаций, что актуализирует необходимость изучения и исследования научной мысли в выбранной теме.

Организационно-экономические инструменты, формирующие экономическую траекторию результативности от показателей деятельности санаторно-курортных здравниц, находятся в тесной связи с компонентами экологической безопасности, социальной ответственности, делая разумный акцент на важность резервного или ограниченного, бережного использования природных лечебных ресурсов, выступают важным звеном в общей системе управления организацией в целом.

Итак, рассматривая суть исследования о формировании организационно-экономического механизма эффективного

управления санаторно-курортной организацией отметим, что данный механизм, как важное звено системы управления отраслевой организацией, в целом, выступает системообразующим базисом, обеспечивающим синтез-связи медицинской, рекреационной, экономической, административной и хозяйственной функций, присутствующих основному виду деятельности всех санаторно-курортных организаций, а также является основой ее устойчивой конкурентоспособности на современном рынке санаторно-курортных услуг, обеспечивающей стратегическую устойчивость и операционную гибкость профильным организациям.

В условиях сегодняшних реалий, с учетом динамично изменяющихся факторов внешней среды, а также с учетом прорывного цифровизационного подхода и интеграционных трансформаций в прогрессивные процессы развития отраслей экономики, а также покрытия потребительских запросов, эффективный организационно-экономический механизм управления организацией санаторно-курортного типа может способствовать формированию клиентоориентированного устойчивого базиса, который, опираясь на алгоритм внедрения гибких бизнес-моделей и информационных, технологичных инструментов менеджмента, будет выстраивать эффективную траекторию результатов, выраженных финансово-экономическими показателями организации.

На сегодняшний день, изучая исследовательский подход отечественных ученых, можно говорить о том, что новые подходы к оптимизации организационно-экономического механизма управления организациями санаторно-курортной сферы показывают появление определенных условий для привлечения инвестиций, в том числе в формате государственно-частного партнерства, обеспечивая транспарентность процессов управления, своевременное выявление рисков и их предотвращение, а также предсказуемость финансовых результатов. Вложение и при-

влечение инвестиций в организации санаторно-курортного комплекса – достаточно важный вопрос на повестке сегодняшних вызовов для современных организаций санаторно-курортной отрасли, поскольку они детерминируют не только обновление морально и физически устаревшей материально-технической базы объектов, но и будут являться ключевым драйвером для внедрения инновационных медицинских технологий, цифровой трансформации сервисных процессов и формирования принципиально новых санаторно-курортных продуктов с высокой добавленной стоимостью, что в своей совокупности сформирует критическое конкурентное преимущество и обеспечит долгосрочную финансовую устойчивость субъектов рынка в условиях его растущей сегментации и глобализации. С целью консолидации рис-

ков в рамках исследуемой темы, а также их дальнейшей детализации целесообразно привести теоретический аспект и консолидировать ключевые элементы и инструменты организационно-экономического механизма эффективного управления организациями санаторно-курортной отрасли, а также показать сущность этого механизма и определить проблему, которую выявляют отечественные ученые в своих научных трудах.

В ходе исследования были изучены научные труды ученых, занимающихся данной актуальной проблемой, из чего был составлен свод информации о ключевых инструментах, элементах, проблемах организационно-экономического механизма (в таблице ОЭМ) санаторно-курортной организации, что представлено в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ теоретических подходов к формированию организационно-экономического механизма управления санаторно-курортным предприятием в трудах современных исследователей

Table 1

Comparative analysis of theoretical approaches to the formation of the organizational and economic mechanism of health resort management in the works of contemporary researchers

ФИО автора(ов), название статьи	Ключевые элементы и инструменты ОЭМ	Сущность предлагаемого ОЭМ	Основная проблема, которую решает автор(ы)
Андреева Т.Е., Пилипенко Н.В. «Кластерный подход как основа формирования организационно-экономического механизма управления санаторно-курортным комплексом региона»	1. Организационный блок: создание управляющей компании кластера (или проектного офиса). 2. Экономический блок: механизмы финансирования общих проектов (маркетинг, инфраструктура), система внутреннего бенчмаркинга. 3. Координационный блок: единый календарь событий, общая цифровая платформа (агрегатор услуг), коллективный бренд территории.	ОЭМ на мезо-уровне (уровень региона/курортной территории), построенный на принципах кластеризации. Механизм направлен на создание единого управляемого комплекса взаимосвязанных предприятий и институтов.	Фрагментарность и несогласованность действий субъектов санаторно-курортного комплекса (СКК) региона, ведущая к снижению общей конкурентоспособности.

<p>Новоселов А.С., Гулин К.А. «Совершенствование организационно-экономического механизма государственно-частного партнерства в санаторно-курортной сфере»</p>	<p>1. Инструмент: долгосрочная концессия объектов СКК. 2. Механизм распределения рисков: гарантии государства по минимальной загрузке (на период вне сезона) для социальных программ (оздоровление льготников). 3. Экономическая модель: смешанное финансирование – частные инвестиции в модернизацию, бюджетные средства в развитие сопутствующей инфраструктуры (дороги, коммуникации).</p>	<p>Инвестиционно-ориентированный ОЭМ, основанный на адаптации моделей ГЧП к специфике санаторно-курортных активов с длительным сроком окупаемости и сезонным характером нагрузки.</p>	<p>Недостаток инвестиций для модернизации физически и морально устаревшей инфраструктуры объектов СКК, находящихся в государственной или муниципальной собственности.</p>
<p>Чайковская Л.Н., Дмитриева О.Ю. «Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью санаторно-курортной организации на основе клиентоориентированного подхода»</p>	<p>1. Маркетинговый блок: цифровая платформа для сбора данных о предпочтениях гостей, система динамического ценообразования и формирования индивидуальных пакетов (wellness + лечение + досуг). 2. Организационный блок: гибкие кросс-функциональные команды под запрос клиента (врач + диетолог + фитнес-инструктор). 3. Экономический блок: KPI, привязанные к удовлетворенности клиента и пожизненной ценности клиента, а не только к загрузке номерного фонда.</p>	<p>ОЭМ на микроуровне (уровень отдельной организации), сфокусированный на создании уникальной ценности для клиента и управлении его жизненным циклом.</p>	<p>Низкая дифференциация услуг, неспособность уловить и удовлетворить быстро меняющиеся индивидуальные запросы потребителя (переход от «путевки» к персональной программе).</p>
<p>Воронина И.Г., Колотова С.В. «Механизм устойчивого развития курортных территорий: организационно-экономический аспект»</p>	<p>1. Регулятивный блок: введение квот на пользование лечебными ресурсами (минеральная вода, грязи), строгие экологические стандарты для всех предприятий кластера. 2. Экономический блок: «зеленые» налоги и льготы, система сертифи-</p>	<p>ОЭМ «зеленого» или устойчивого управления курортной территорией, балансирующий экономические, социальные и экологические цели.</p>	<p>Противоречие между экономическим развитием курорта и необходимостью сохранения его уникальных природных лечебных ресурсов и экосистемы.</p>

	<p>кации и продвижения эко-отелей. 3. Учетный блок: внедрение нефинансовой отчетности для оценки вклада предприятий в устойчивое развитие территории.</p>		
<p>Карпова Е.В., Журавлев В.И. «Кадровое обеспечение как ключевой элемент организационно-экономического механизма санаторно-курортной отрасли»</p>	<p>1. Образовательный блок: создание сетевых образовательных программ (вуз + санаторий как база практики), программы переподготовки врачей по специальности «курортология». 2. Миграционный и мотивационный блок: разработка системы жилищных сертификатов, «курортных надбавок» для привлечения кадров в моногорода-курорты. 3. Стандартизирующий блок: актуализация профессиональных стандартов и внедрение независимой оценки квалификаций для специалистов отрасли.</p>	<p>ОЭМ формирования и развития человеческого капитала отрасли. Механизм предполагает кооперацию бизнеса, образовательных учреждений и государства.</p>	<p>Системный кризис кадров: дефицит квалифицированных врачей-курортологов, терапевтов широкого профиля, среднего медперсонала и управленцев, понимающих специфику wellness-индустрии.</p>

Составлено авторами на основе: (Андреева, Пилипенко, 2021:12; Новоселов, Гулин, 2022: 87; Чайковская, Дмитриева, 2023:45; Воронина, Колотова, 2020:674; Карпова, Журавлев, 2021: 92).

Из представленного авторами свода научного видения современных отечественных ученых, занимающихся исследованиями выбранной нами темы, стоит отметить, что в приведённых статьях четко усматривается, что современный организационно-экономический механизм управления организациями санаторно-курортной отрасли на сегодняшний день не является универсальным, он имеет четкую адресность и уровень применения. К примеру, если мы говорим о макро/мезо уровне – таком как регион или кластер, в данном случае целесообразно делать акцент на координации государственно-

частного партнерства и устойчивом его развитии (Новоселов, Гулин, 2022:87). Анализируя микроуровень, то есть иными словами, конкретную организацию санаторно-курортной отрасли, мы видим акцент на клиентоориентированности, цифровизации и качестве услуг, и это является важным вектором (Чайковская, Дмитриева, 2023:45).

Говоря об организационно-экономическом механизме управления как о сквозном инфраструктурном элементе всей системы управления, стоит отметить, что авторы научной мысли рассматривают кадровое обеспечение как базис реализа-

ции любого другого механизма, что показано в научной статье Карповой Е.В., Журавлева В.И. (Карпова, Журавлев, 2021:92).

К общему тренду механизма управления санаторно-курортными организациями из анализа приведенных выше научных статей следует относить эволюцию от жестких, административных механизмов управления к сетевым, гибким и гибридным моделям, которые объединяют усилия государства (как регулятора и гаранта сохранения ресурсов) и частного бизнеса (как источника инвестиций и инноваций) вокруг создания комплексного, качественного и конкурентоспособного курортного продукта (Чайковская, Дмитриева, 2023:45; Воронина, Колотова, 2020:674; Карпова, Журавлев, 2021:92).

Исследуя выбранную тему, опираясь на научные труды отечественных ученых, отметим, что организационно-экономический механизм управления санаторно-курортными организациями функционирует как открытая нелинейная система, доля неопределенности которой детерминируется постоянным взаимодействием экзогенных и эндогенных факторов. Не лишним подчеркнуть, что его адаптивность и устойчивость подвержены прямому и опосредованному воздействию внешней среды (отклонения макроэкономических показателей, изменения в нормативно-правовом регулировании, конкурентная динамика рынка санаторно-курортных услуг) и состоянию внутренней среды (природный ресурсный потенциал, организационная культура, эффективность бизнес-процессов). В этой связи, синергетический эффект от управления достигается через непрерывный комплексный мониторинг и своевременное принятие управленческих решений, что будет способствовать устойчивому вектору развития, в соответствии с общей стратегией санаторно-курортной здравницы, к новому состоянию динамического равновесия в рамках социально-экономических вызовов современного общества и рынка.

Говоря о своевременности принятия управленческих решений в контексте формирования организационно-экономического механизма управления здравницами, отметим, что проактивное принятие управленческих решений выступает ключевым звеном эффективности организационно-экономического механизма, поскольку временной показатель между идентификацией дисфункции (к примеру, снижение коэффициента заполняемости или рост себестоимости койко-дня) и применением корректирующего воздействия напрямую детерминирует величину возникающих экономических и репутационных потерь, снижая имеющийся потенциал здравницы. Своевременность решений обеспечивает синергию контуров обратной связи в системе управления в целом, позволяя не только оперативно реагировать на текущие отклонения, но и осуществлять опережающую адаптацию к изменениям внешней среды – регуляторным изменениям, колебаниям потребительского спроса, тем самым трансформируя механизм из оперативного в проактивный, что является для каждой отдельной здравницы залогом сохранения долгосрочной конкурентоспособности на динамично изменяющемся рынке рекреационных услуг.

В ходе анализа исследуемой темы стоит сказать и об имиджевой составляющей как о важном факторе общей системы развития здравниц. Репутационные риски в организационно-экономическом механизме управления здравницей, связанные непосредственно с имиджем объекта санаторно-курортной отрасли и возникающие вследствие негативных проявлений и факторов (вследствие изменения медицинских протоколов, инцидентов безопасности, негативного инфополя в медиа), могут быть предотвращены и нивелированы посредством внедрения превентивной системы управления репутационным капиталом, включающей мониторинг цифрового следа и социологические замеры лояльности, создание так называемых кризисных коммуникационных протоколов, а также реализацию программ социальной ответствен-

ности и прозрачности, направленных на формирование устойчивого позитивного имиджа и доверия стейкхолдеров здравницы (Петров, 2022: 145). Риски, с которыми могут столкнуться управленцы здравниц, следует всегда учитывать в системе управления в целом. Но в организационно-экономическом механизме могут актуализироваться стратегические риски, такие как потеря рыночной позиции вследствие неправильных подходов к формированию системы ценообразования в организации, либо потеря актуализации технологического или инфраструктурного компонента лечебно-диагностической базы здравницы (Кузнецова, 2022: 845). С целью предотвращения данных рисков требуется внедрение системы непрерывного стратегического аудита и сценарного планирования, позволяющего диверсифицировать портфель санаторно-курортных услуг и регулярно проводить своевременную реинвестицию в основной капитал организации санаторно-курортных услуг.

Критическую значимость для объектов санаторно-курортной сферы представляют операционные риски, включая сбои в логистических цепочках поставки различных ресурсов, кадровый дефицит ключевых специалистов или нарушение санитарно-эпидемиологического режима; их нивелирование возможно через создание дублирующих каналов снабжения, разработку программ мотивации и удержания персонала здравниц, а также внедрение цифровых систем мониторинга качества.

Эндогенным источником угроз для эффективного управления санаторно-курортными объектами в части формирования организационно-экономического механизма управления являются финансово-экономические риски, выраженные в росте кредиторской задолженности, дисбалансе между стоимостью заемного и собственного капитала или несоблюдении нормативов финансовой устойчивости (Семенова, 2021: 2288). С целью их минимизации целесообразен переход к риск-ориентированному бюджетированию здравницы, формированию целевых ре-

зервных фондов, обеспечивающих ликвидность в условиях волатильности внешней среды.

Итак, анализируя приведенные основные риски, которые стоит учитывать при формировании организационно-экономического механизма эффективного управления санаторно-курортными организациями, целесообразно представить общий свод основных потенциально возможных рисков, своевременное выявление и предотвращение которых может выступать устойчивым барьером при выстраивании перспективной траектории эффективного управления хозяйственной деятельностью и управления персоналом санаторно-курортного объекта, в соответствии с целями и стратегией каждой отдельной здравницы.

В целом, опасность рисков в управлении санаторно-курортным объектом заключается в их способности к синергетической мультипликации, в которой реализация первичного риска (к примеру, операционного) инициирует каскадную цепь негативных последствий, и, именно она может приводить к системному снижению ключевых параметров эффективности: от дестабилизации репутационного капитала здравницы и оттока лояльного контингента до нарушения финансового равновесия и стратегической несостоятельности бизнес-модели санаторно-курортной организации в условиях высокой конкурентной интенсивности рынка санаторно-курортных услуг. Кроме того, уточним, что форс-мажорный риск имеет также следующие причины возникновения – аномальная жара, препятствующая проведению климатолечения, или, напротив, отсутствие сезонного снежного покрова на горнолыжных курортах, что делает невозможным реализацию основного лечебно-оздоровительного продукта; также техногенные катастрофы и аварии: пожары, радиационные или иные аварии на близлежащих объектах, делающие территорию и инфраструктуру здравницы непригодной для санаторно-курортного использования; масштабные эпидемиологические события



Рис. 1. Свод основных потенциально возможных рисков при выстраивании эффективной траектории управления хозяйственной деятельностью и управления персоналом санаторно-курортного объекта
Fig. 1. Summary of key potential risks in establishing an effective trajectory for business operations and personnel management of a health resort facility

(к примеру, пандемии)– введение ограничительных мер (карантин, запрет на перемещение, приостановка деятельности санаторно-курортных учреждений), которые делают оказание услуг юридически или физически невозможным. Как следствие, форс-мажорные риски представляют собой определенную форму внешних угроз, требующих от управления здравницы не оперативного устранения (что невозможно), а создания системы финансовой и правовой устойчивости (резервирование, адекватное страхование, диверсификация активов) и разработки планов восстановления деятельности на случай их наступления.

Анализируя вышеизложенное, с учетом возможных факторов воздействия и динамично изменяющихся условий функционирования санаторно-курортных объ-

ектов при формировании эффективного организационно-экономического механизма управления здравницей следует учитывать риски, которые могут выступать мощными барьерами для реализации общей концепции управления санаторно-курортной организацией.

Основными показателями эффективно спланированной системы управления и реализации грамотно отлаженных подходов к организации хозяйственной деятельности каждой здравницы является финансово-экономическая эффективность, при этом целесообразно далее привести формулу расчета интегрального показателя рентабельности объекта оздоровления (Прохорова, 2020: 171). Интегральный показатель рентабельности объекта оздоровления:

$$RoS = \alpha \times R_1 + \beta \times R_2 + \gamma \times R_3 \quad (1)$$

где R_1 – рентабельность услуг = (Прибыль от основной деятельности) / (Выручка от основной деятельности) $\times 100$, %;

R_2 – эффективность использования активов = (Среднегодовая загрузка номерного фонда) / (Плановая загрузка) $\times 100$, %;

R_3 – производительность труда = (Выручка на 1 сотрудника) / (Отраслевой норматив) $\times 100$, %;

α , β , γ – весовые коэффициенты ($\alpha + \beta + \gamma = 1$), определяемые стратегией

санаторно-курортной организацией.

Из расчета эффективного управления санаторно-курортной организацией, в целом, нельзя исключать вышеприведенные и проанализированные риски, в этой связи целесообразно привести интегральный показатель совокупного риска, который возможно рассчитать по формуле:

Интегральный показатель совокупного риска:

$$TRI = \sum (P_i \times S_i), \quad (2)$$

где P_i – вероятность наступления i -го рисковог о события (оценивается экспертным или статистическим путём, $0 \leq P \leq 1$);

S_i – объём последствий i -го события в денежном выражении или в баллах (например, от 1 до 10).

Группы рисков (i):

производственные – травмы гостей, нарушения санэпидрежима, аварии

финансовые – кассовые «разрывы», рост затрат, недопоступление платежей;

рыночные – падение спроса, рост конкуренции, негативные отзывы;

репутационные – судебные иски и т.д.;

правовые и регуляторные – изменения в законодательстве (СОУТ, лицензирование и т.п.);

кадровые – дефицит квалифицированного персонала, текучесть персонала.

Итак, оптимизация организационно-экономического механизма управления санаторно-курортным учреждением является императивом для достижения устойчивой конкурентной позиции на рынке оздоровительных услуг, так как она обес-

печивает синергию между операционной эффективностью, адаптивностью к экзогенным сдвигам и максимизацией финансово-экономической выгоды.

С учетом вышеизложенного, построим и представим концептуальную проактивную риск-ориентированную модель организационно-экономического механизма эффективного управления современной санаторно-курортной организацией, которая позволит санаторно-курортной организации перейти к проактивному управлению, функциональность, структура и компонентные особенности которой могут применяться компаниями санаторно-курортной отрасли в современных условиях хозяйствования, которая направлена на

проактивный риск-ориентированный вектор развития, трансформирующий риски из источников неопределённости в объекты стратегического контроля.

Данная концепция проактивной риск-ориентированной модели, трансформирующей риски из источников неопределённости в объекты стратегического контроля может позволить оптимизировать распределение ресурсов компании и синергию управленческих функций, что будет способствовать максимизации рентабельности и устойчивому конкурентному преимуществу самой организации в динамично изменяющихся условиях современного рынка курортных услуг.

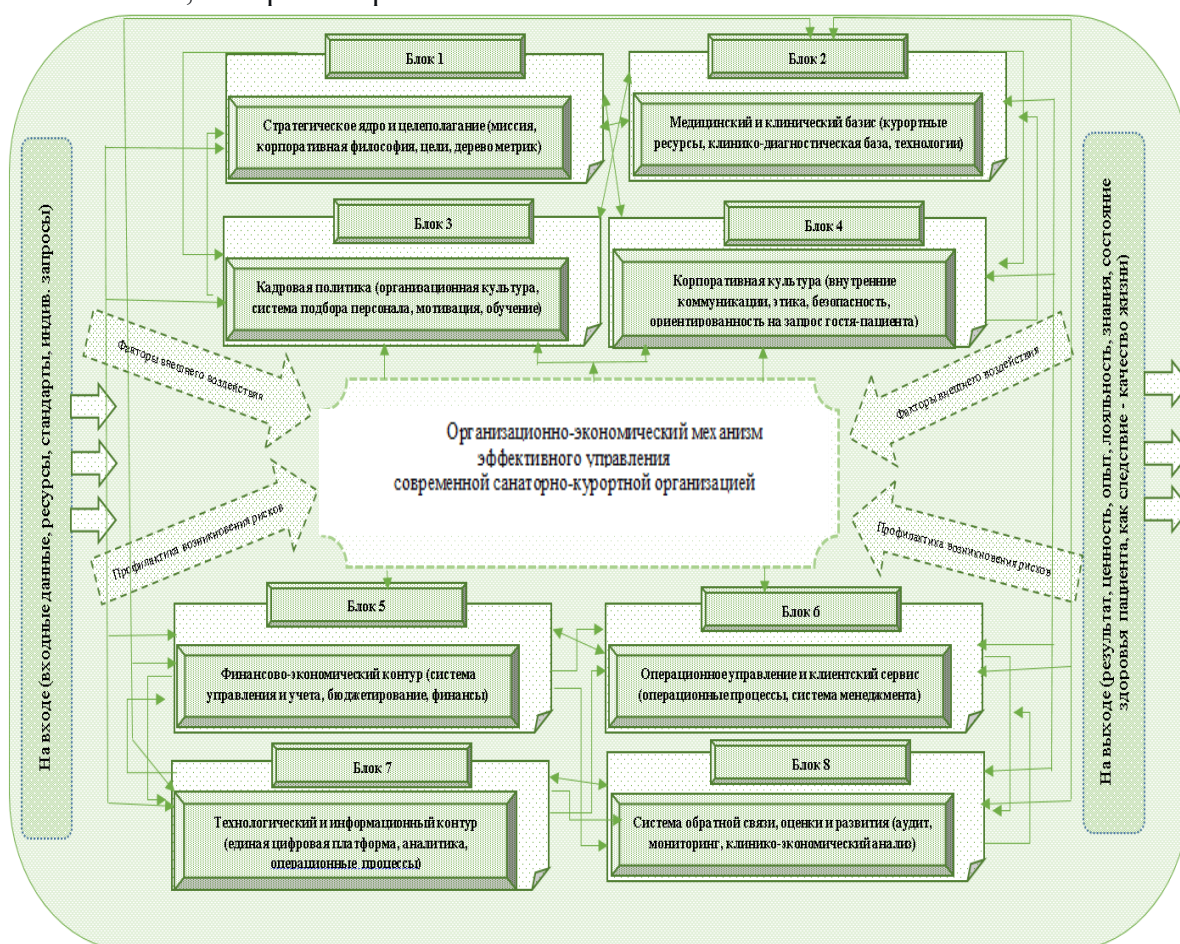


Рис. 2. Проактивная риск-ориентированная модель организационно-экономического механизма эффективного управления современной санаторно-курортной организацией

Fig. 2. A proactive risk-oriented model of the organizational and economic mechanism for the effective management of a modern health resort organization

Внедрение предложенной модели, основанной на принципах процессно-ориентированного управления, стоимостно-ориентированного анализа, кадровой политики, элементов корпоративной культуры может обеспечивать синергетический эффект за счет интеграции стратегического контроллинга, адаптивной организационной структуры и цифровых платформ управления клиентским опытом, трансформируя санаторно-курортную организацию в высокоэффективную траекторию развития.

Корректная, многокомпонентная конфигурация данного механизма позволяет учитывать ключевые риски (финансовые, операционные, репутационные и иные) в систему управленческих решений, трансформируя их из потенциальных источников убытков в объекты стратегического контроля и создавая предпосылки для долгосрочной максимизации прибыли от деятельности санаторно-курортного объекта.

Заключение (Conclusions). Резюмируя вышеизложенное, отметим, что результаты исследования могут служить основанием для выводов о том, что многокомпонентный подход к формированию организационно-экономического механизма эффективного управления здравницей, основанного на эндогенизации риск-факторов, может быть подкреплён системой ключевых показателей эффективности работы здравницы, а также является не только инструментом операционной оптимизации, а стратегической детерминантой, которая посредством грамотно выстроенной системы управления бизнес-процессами, денежными потоками здравницы и персоналом может обеспечивать достижение главной цели функционирования санаторно-курортного объекта – устойчивый процесс максимизации прибыли в долгосрочном периоде. Представленная детализация рисков и расчет интегральных показателей в проведенном исследовании показывают, что формирование эффективного организационно-

экономического механизма управления санаторно-курортным объектом требует реализации системно-синергетического подхода, в котором традиционные управленческие функции (планирование, организация, мотивация, контроль) неразрывно интегрированы с комплексной системой риск-менеджмента.

В этой связи значимым научным результатом работы является разработка концептуальной проактивной риск-ориентированной модели организационно-экономического механизма эффективного управления современной санаторно-курортной организацией, в которой стратегические и операционные решения принимаются на основе баланса между целевыми показателями экономической эффективности и количественно оцененным уровнем совокупного риск-потенциала. Практическая апробация модели будет нацелена на её способность трансформировать риски из источника неопределённости и потенциальных убытков в структурированный объект управления, что позволит не только повысить финансовую устойчивость санаторно-курортной организации и ресурсоотдачу, но и сформировать её долгосрочную адаптивную способность в условиях турбулентности рынка санаторно-курортных услуг и изменчивости внешней и внутренней среды.

Таким образом, предложенное исследование выступает стратегическим подходом к эффективному управлению санаторно-курортной организацией, обеспечивающим переход здравницы от ситуационно-оперативного к проактивному управлению, что будет являться прочной базисной основой для устойчивых ее конкурентных позиций в условиях современных вызовов.

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

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

Список литературы

Андреева Т. Е., Пилипенко Н. В. Кластерный подход как основа формирования организационно-экономического механизма управления санаторно-курортным комплексом региона // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2021. № 3 (145). С. 12–25. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/klasternyu-podhod-kak-osnova-formirovaniya-organizatsionno-ekonomicheskogo-mehanizma-upravleniya-sanatorno-kurortnym-kompleksom> (дата обращения: 30.01.2026).

Воронина И. Г., Колотова С. В. Механизм устойчивого развития курортных территорий: организационно-экономический аспект // Экономика и предпринимательство. 2020. № 12 (125). С. 674–678. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/mehanizm-ustoychivogo-razvitiya-kurortnyh-territoriy-organizatsionno-ekonomicheskii-aspekt> (дата обращения: 31.01.2026).

Карпова Е. В., Журавлев В. И. Кадровое обеспечение как ключевой элемент организационно-экономического механизма санаторно-курортной отрасли // Современные проблемы сервиса и туризма. 2021. Т. 15. № 4. С. 92–103. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/kadrovoe-obespechenie-kak-klyuchevoj-element-organizatsionno-ekonomicheskogo-mehanizma-sanatorno-kurortnoy-otrasli> (дата обращения: 30.01.2026).

Кузнецова И. А., Миронов С. В. Стратегия ценообразования в санаторно-курортных организациях как инструмент повышения конкурентоспособности // Экономика и предпринимательство. 2022. № 12 (149). С. 845–848. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/strategiya-tsenoobrazovaniya-v-sanatorno-kurortnyh-organizatsiyah-kak-instrument-povysheniya-konkurentosposobnosti> (дата обращения: 30.01.2026).

Митюрникова Л.А., Пителинский К. В., Ухина Т. В., Самолетов Р. В. Человеческий капитал – основной механизм развития, управления и защиты от рисков социально-экономического пространства // Оборонный комплекс – научно-техническому прогрессу России. 2022. № 2 (154). С. 54-64.

Новоселов А. С., Гулин К. А. Совершенствование организационно-экономического механизма государственно-частного партнерства в санаторно-курортной сфере // Вестник

Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2022. № 1. С. 87–96. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/sovershenstvovanie-organizatsionno-ekonomicheskogo-mehanizma-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-sanatorno-kurortnoy-sfere> (дата обращения: 31.01.2026).

Петров К. Д. Имидж и бренд санатория как фактор устойчивого развития в условиях цифровизации // Вестник университета (Государственный университет управления). 2022. № 5. С. 145-157. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/imidzh-i-brend-sanatoriya-kak-faktor-ustoychivogo-razvitiya-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 30.01.2026).

Прохорова О. В. Методика интегральной оценки эффективности механизма управления санаторно-курортными объектами Крыма // Экономика: управление, финансы в XXI веке: взгляд современного научного мира: сборник материалов региональной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и студентов, Симферополь, 28 мая 2020 года. Университет экономики и управления. Симферополь: АНО ООВО «Университет экономики и управления». 2020. С. 171-176.

Семенова А. В. Оценка финансовой устойчивости санаторно-курортных организаций как элемент управления рисками // Финансы и кредит. 2021. Т. 27. № 10 (802). С. 2288–2306. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/otsenka-finansovoy-ustoychivosti-sanatorno-kurortnyh-organizatsiy-kak-element-upravleniya-riskami> (дата обращения: 30.01.2026).

Чайковская Л. Н., Дмитриева О. Ю. Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью санаторно-курортной организации на основе клиенто-ориентированного подхода // Социально-экономические явления и процессы. 2023. Т. 18. № 1. С. 45–58. URL: [https://cyberleninka.ru/article/v/organizatsionno-ekonomicheskii-mehanizm-upravleniya-konkurentosposobnostyu-sanatorno-kurortnoy-organizatsii-na-osnove](https://cyberleninka.ru/article/v/organizatsionno-ekonomicheskii-mehanizm-upravleniya-konkurentosposobnostyu-sanatorno-kurortnoy-organizatsii-na-osnove-kliento-orientirovannogo-podhoda) (дата обращения: 31.01.2026).

References

Andreeva T. E., Pilipenko N. V. (2021), "The cluster approach as a basis for the formation of an organizational and economic mechanism for

managing a regional health resort complex”, *Upravlenie ehkonomicheskimi sistemami: ehlektronnyj nauchnyj zhurnal*, 3 (145), pp. 12–25. (in Russ).

Chaykovskaya, L.N. and Dmitrieva, O.Yu. (2023), “Organizational and economic mechanism for managing the competitiveness of a sanatorium-resort organization based on a customer-oriented approach”, *Sotsialno-ekonomicheskie yavleniya i protsessy*, 18 (1), pp. 45–58. (in Russ).

Karpova, E.V. and Zhuravlev, V.I. (2021), “Staffing as a key element of the organizational and economic mechanism of the sanatorium-resort industry”, *Sovremennye problemy servisa i turizma*, 15 (4), pp. 92–103. (in Russ).

Kuznetsova, I.A. and Mironov, S.V. (2022), “Pricing strategy in sanatorium-resort organizations as a tool for increasing competitiveness”, *Ekonomika i predprinimatelstvo*, 12 (149), pp. 845–848. (in Russ).

Mityurnikova, L.A., Pitelinskiy, K.V., Ukhina, T.V. and Samoletov, R.V. (2022), “Human capital – the main mechanism for development, management and protection against risks of the socio-economic space”, *Oboronnyy kompleks – nauchno-tehnicheskomu progressu Rossii*, 2 (154), pp. 54–64. (in Russ).

Novoselov, A.S. and Gulin, K.A. (2022), “Improving the organizational and economic mechanism of public-private partnership in the sanatorium-resort sphere”, *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta, Seriya Ekonomika*, 1, pp. 87–96. (in Russ).

Petrov, K.D. (2022), “Image and brand of a sanatorium as a factor of sustainable development in the context of digitalization”, *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyj universitet upravleniya)*, 5, pp. 145–157. (in Russ).

Prokhorova, O.V. (2020), “Methodology for an integrated assessment of the effectiveness of the management mechanism for sanatorium-resort facilities in Crimea”, *Ekonomika: upravlenie, finansy v XXI veke, sbornik materialov konferentsii*, pp. 171–176. (in Russ).

Semenova, A.V. (2021), “Assessment of the financial stability of sanatorium-resort organizations as an element of risk management”, *Finansy i kredit*, 27 (10), pp. 2288–2306. (in Russ).

Voronina, I.G. and Kolotova, S.V. (2020), “Mechanism of sustainable development of resort areas: organizational and economic aspect”, *Ekonomika i predprinimatelstvo*, 12 (125), pp. 674–678. (in Russ).

Данные об авторах

Прохорова Ольга Викторовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление бизнесом и сервисные технологии»

Самолетов Роман Валерьевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление бизнесом и сервисные технологии»

Information about the authors

Olga V. Prokhorova, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business Management and Service Technologies

Roman V. Samoletov, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business Management and Service Technologies

Оригинальная статья
Original article

УДК 338.48

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-1-4

Соловьев Д. А.¹
Семенова Л. В.²
Пурыжова Л. В.³

**Методика оценки инфраструктурной готовности
региональной экономики к развитию электрического
автомобильного транспорта**

ФГАОУ ВО «Балтийский федеральный университет им. И. Канта»,
ул. Александра Невского, 14, Калининград 236041, Россия

¹*e-mail: densem1998@gmail.com*

²*e-mail: lsemenova@kantiana.ru*

³*e-mail: Lwp2001@mail.ru*

¹ORCID: 0009-0006-1699-0338

²ORCID: 0000-0001-6330-0746

³ORCID: 0000-0002-1064-8527

*Статья поступила 31 января 2025 г.; принята 17 марта 2026 г.;
опубликована 30 марта 2026 г.*

Аннотация. Статья посвящена разработке и апробации методики оценки инфраструктурной готовности регионов к развитию электрического автомобильного транспорта. Актуальность исследования обусловлена высоким территориальным различием процессов электромобилизации в Российской Федерации и несоответствием темпов роста парка электромобилей возможностям транспортной, энергетической и цифровой инфраструктуры регионов. В условиях реализации федеральных программ поддержки электрического транспорта возрастает потребность в инструментах, позволяющих комплексно оценивать устойчивость инфраструктурного развития и обосновывать приоритеты модернизации. Целью исследования является формирование интегрального показателя, отражающего способность региональной транспортно-экономической системы обеспечивать устойчивое развитие электрического автомобильного транспорта без возникновения инфраструктурных и энергетических ограничений. В работе предложен авторский индекс инфраструктурной готовности, основанный на соединении транспортно-инфраструктурного, энергетического, цифрового и институционально-инвестиционного блоков показателей. Методика расчёта включает нормализацию исходных данных, формирование субиндексов и их взвешенное соединение с учётом региональной специфики и сценариев развития электромобилизации. Эмпирическую базу исследования составили официальные статистические данные, материалы органов государственной власти, отраслевые аналитические отчёты и результаты экспертных оценок. Апробация методики на примере Калининградской области выявила наличие инфраструктурных дисбалансов, связанных с ограниченной энергетической обеспеченностью и недостаточной цифровой интеграцией при относительно развитой сети зарядных станций. Полученные результаты подтверждают, что использование интегрального индекса позволяет выявлять «узкие места» развития электрического автомобильного транспорта, сопоставлять альтернативные сценарии и

использовать индекс как инструмент поддержки управленческих и инвестиционных решений на региональном уровне.

Ключевые слова: электрический автомобильный транспорт; инфраструктурная готовность; региональная экономика; зарядная инфраструктура; энергетические ограничения; цифровизация; интегральный индекс

Для цитирования: Соловьев Д. А., Семенова Л. В., Пурыжова Л. В. Методика оценки инфраструктурной готовности региональной экономики к развитию электрического автомобильного транспорта // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 1. С. 178-192. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-1-4

UDC 338.48

Denis A. Soloviev¹

Lyudmila V. Semenova²

Ludmila V. Puryzhova³

**Methodology for assessing the infrastructure readiness
of the regional economy for the development
of electric road transport**

Kant Baltic Federal University,
14 Alexander Nevsky St., Kaliningrad 236041, Russia

¹*e-mail:* densem1998@gmail.com

²*e-mail:* lsemenova@kantiana.ru

³*e-mail:* Lwp2001@mail.ru

¹ORCID: 0009-0006-1699-0338

²ORCID: 0000-0001-6330-0746

³ORCID: 0000-0002-1064-8527

Abstract. The article is devoted to the development and testing of a methodology for assessing the infrastructure readiness of regions for the development of electric road transport. The relevance of the study is due to the high territorial distinction between the processes of electromobility in the Russian Federation and the discrepancy between the growth rates of the electric vehicle fleet and the capabilities of the transport, energy and digital infrastructure of the regions. In the context of the implementation of federal programs to support electric transport, the need for tools to comprehensively assess the sustainability of infrastructure development and justify modernization priorities is growing. The purpose of the study is to form an integral indicator reflecting the ability of the regional transport and economic system to ensure the sustainable development of electric road transport without the emergence of infrastructure and energy restrictions. The paper proposes an author's index of infrastructure readiness, based on the connection of transport-infrastructure, energy, digital and institutional-investment blocks of indicators. The calculation methodology includes the normalization of the initial data, the formation of subindexes and their weighted combination, taking into account regional specifics and scenarios for the development of electromobility. The empirical base of the study was made up of official statistics, materials from government bodies, industry analytical reports and the results of expert assessments. Approbation of the methodology on the example of the Kaliningrad region revealed the presence of infra-structural imbalances associated with limited energy supply and insufficient digital integration with a relatively twisted network of charging stations. The results confirm that the use of the integral index makes it possible to identify bottlenecks in the development of electric road

transport, compare alternative scenarios and use the index as a tool to support management and investment decisions at the regional level.

Keywords: electric vehicle transport; infrastructure readiness; regional economy; charging infrastructure; energy constraints; digitalization; composite index

For citation: Soloviev, D. A., Semenova, L. V., Puryzhova, L. V. (2026), "Methodology for assessing the infrastructure readiness of the regional economy for the development of electric road transport", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (1), pp. 178-192, DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-1-1-4

Введение (Introduction). В условиях глобального энергетического перехода и декарбонизации транспортного сектора электрический автомобильный транспорт становится одним из ключевых факторов трансформации региональных транспортных и инфраструктурных систем. Рост парка электрических транспортных средств сопровождается усложнением требований к зарядной, энергетической, цифровой и институциональной инфраструктуре, что формирует новые вызовы для социально-экономического развития регионов (Правительство РФ, 2021; International Energy Agency, 2023; BloombergNEF, 2024; NREL, 2022). Электромобилизация влияет не только на параметры транспортного обслуживания, но и на инвестиционные процессы, пространственную организацию хозяйственной деятельности и устойчивость функционирования региональных энергосистем (OECD, 2008; Огороков, 2016).

Несмотря на активизацию государственной политики в сфере развития электрического автомобильного транспорта, инфраструктурное развитие во многих регионах носит фрагментарный характер и зачастую не соответствует темпам роста спроса (Правительство РФ, 2021; Сухарева, 2020; International Energy Agency, 2023). В результате формируются инфраструктурные дисбалансы, энергетические ограничения и инвестиционные риски, снижающие эффективность реализуемых проектов (Огороков, 2016; NREL, 2022).

Особенно остро данные проблемы проявляются в регионах с ограниченными энергетическими ресурсами, высокой транспортной нагрузкой и специфическими пространственными условиями, к числу

которых, к примеру, относится Калининградская область (Соловьев, 2025; Виленская, 2019; Правительство Калининградской области, 2023). В подобных условиях возрастает потребность в научно обоснованных инструментах оценки инфраструктурной готовности региона к развитию электрического автомобильного транспорта, ориентированных на комплексный экономический анализ и практическое использование в региональной политике.

Анализ существующих научных и прикладных подходов показывает, что в настоящее время оценка готовности регионов к развитию электрического автомобильного транспорта чаще всего осуществляется на основе упрощённых показателей, таких как соотношение количества электромобилей и зарядных станций, нормативы плотности размещения инфраструктуры или отдельные технологические параметры (European Alternative Fuels Observatory, 2023; European Commission, 2023). Подобные методы не учитывают системный характер инфраструктурной трансформации, взаимосвязь транспортных и энергетических подсистем, уровень цифровизации управления инфраструктурой и институциональные условия реализации инвестиционных проектов. В этой связи возникает методологический разрыв между сложностью реальных процессов электромобилизации и применяемыми инструментами их оценки.

Цель исследования (The aim of the work) – разработка и апробация комплексной методики оценки инфраструктурной готовности региона к развитию электрического автомобильного транспорта, основанной на интеграции транспортных, энер-

гетических, цифровых и институционально-инвестиционных факторов. Методологической основой исследования послужили системный и институциональный подходы, позволяющие рассматривать транспортную инфраструктуру как элемент региональной экономической системы, функционирующий во взаимодействии с энергетической и цифровой инфраструктурой. В рамках исследования также использованы принципы сценарного анализа и отказа от применения упрощённых нормативных коэффициентов, не отражающих региональную специфику (International Energy Agency, 2023; ICCT, 2022).

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). В качестве материалов исследования использованы данные официальной статистики Росстата, ГИБДД Российской Федерации, Министерства транспорта и Министерства энергетики Российской Федерации, материалы региональных программ развития транспортной и энергетической инфраструктуры, а также аналитические отчёты международных и отраслевых организаций IEA, ICCT, EAFO, BloombergNEF.

Методологической основой исследования послужили системный и институциональный подходы, обеспечивающие комплексное рассмотрение транспортно-экономической инфраструктуры региона. В работе применялись методы экономико-статистического и сравнительного анализа, нормализация показателей, расчёт интегральных индексов, сценарное моделирование и анализ чувствительности, а также элементы геоинформационного анализа и инвестиционной оценки инфраструктурных проектов.

Развитие электрического автомобильного транспорта в Российской Федерации характеризуется выраженной территориальной неоднородностью, обусловленной различиями в уровне социально-экономического развития регионов, состоянии транспортной и энергетической инфраструктуры, институциональной под-

держке и инвестиционной активности. Электромобилизация формируется по поляризованной модели, при которой основная часть парка электромобилей и зарядной инфраструктуры сосредоточена в ограниченном числе субъектов Федерации (Autostat, 2023; BloombergNEF, 2024).

Наибольший уровень электромобилизации наблюдается в крупнейших агломерациях и экономически развитых регионах, где высокий спрос сочетается с развитой транспортной, энергетической и цифровой инфраструктурой. В данных субъектах электрический автомобильный транспорт интегрируется в существующую транспортную систему преимущественно как элемент технологической модернизации (Виленская, 2019). Регионы ускоренного инфраструктурного развития характеризуются опережающим созданием зарядной инфраструктуры в рамках федеральных и корпоративных программ, что формирует инвестиционный задел для последующего роста спроса и развития туристических и транзитных функций (Government of the Russian Federation, 2021; ICCT, 2022).

Промышленные и ресурсные регионы обладают значительным энергетическим потенциалом, однако характеризуются низким уровнем электромобилизации легкового транспорта, что обусловлено слабым потребительским спросом и ориентацией на корпоративный и служебный сегменты. Наиболее многочисленную группу образуют периферийные регионы с минимальными показателями обеспеченности электромобилями и зарядной инфраструктурой, где электромобилизация не выступает самостоятельным драйвером социально-экономического развития (Сухарева, 2020; Rosstat, 2023).

В таблице 1 отражается типология регионов Российской Федерации по уровню электромобилизации, основанная на показателе количества электромобилей на 100 тыс. населения.

Таблица 1
Типология регионов Российской Федерации по уровню Электромобилизации
Table 1
Typology of regions of the Russian Federation by the level of electromobility

Тип региона	Характеристика	Примеры регионов	EV на 100 тыс. чел.	ЭЭС на 100 тыс. чел.	Экономическая интерпретация
Регионы-лидеры	Высокий спрос, развитая инфраструктура, цифровизация	Москва, Санкт-Петербург, Московская область	120–180	25–35	Электромобилизация как элемент технологической модернизации городской транспортной системы
Регионы ускоренного инфраструктурного развития	Опережающее развитие ЭЭС при умеренном спросе	Краснодарский край, Татарстан, Ленинградская область	40–70	18–25	Инфраструктурное стимулирование, инвестиционная и туристическая ориентация
Промышленные и ресурсные регионы	Энергетический потенциал при слабом потребительском спросе	Свердловская, Челябинская, Кемеровская области	20–40	8–15	Перспективы корпоративного и промышленного электротранспорта
Периферийные регионы	Низкий спрос и инфраструктурная обеспеченность	Большинство регионов ЦФО, СКФО, Сибири	<20	<8	Электромобилизация как долгосрочный элемент транспортной политики
Специфические регионы	Геоэкономические и энергетические ограничения	Калининградская область	55–75	15–22	Электромобилизация как фактор комплексной модернизации транспортно-экономической инфраструктуры

Примечание: показатели EV/100 тыс. чел. и ЭЭС/100 тыс. чел. приведены в усреднённой оценке по состоянию на 2024–2025 гг.

Типология позволяет выявить пространственную неоднородность развития рынка электрического автомобильного транспорта и определить место Калининградской области среди регионов с различным уровнем электромобилизации.

На рисунке 1 представлена динамика уровня электромобилизации в отдельных регионах Российской Федерации в 2020–2025 гг., измеряемая количеством электромобилей на 100 тыс. населения.

Сопоставление регионов различного типа крупнейших агломераций, промышленных субъектов и периферийных территорий позволяет выявить пространственную неоднородность распространения электрического автомобильного транспорта и определить положение Калининградской области в общероссийском контексте развития рынка ЭАТ.

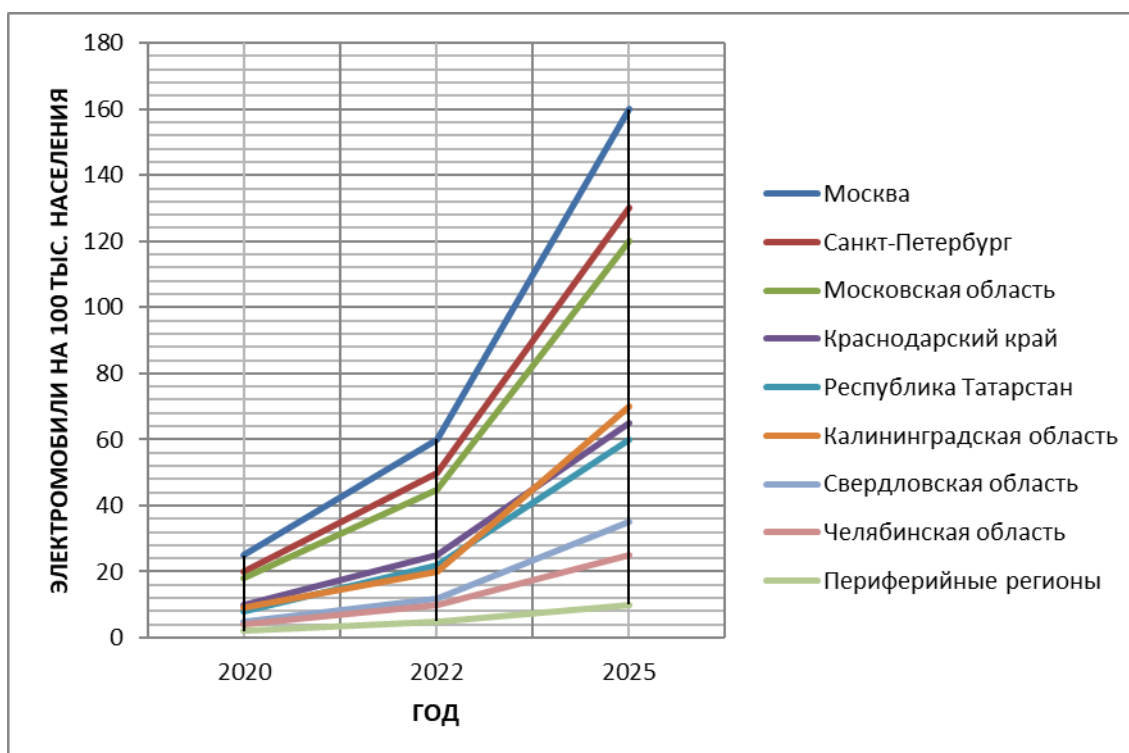


Рис. 1. Динамика электромобилизации регионов РФ

Fig. 1. Dynamics of electromobility of the regions of the Russian Federation

Анализ динамики электромобилизации в 2020–2025 гг. показывает устойчивый рост парка электрических транспортных средств во всех типах регионов Российской Федерации при сохранении выраженной межрегиональной дифференциации. Регионы с высоким уровнем электромобилизации демонстрируют экспоненциальный рост показателей, что обусловлено концентрацией платежеспособного спроса и развитой инфраструктурной базой. Регионы со средним уровнем готовности характеризуются ускоренным ростом в 2022–2025 гг., что связано с реализацией федеральных и региональных программ развития зарядной инфраструктуры. В регионах с низким уровнем электромобилизации рост носит инерционный характер и не приводит к сокращению разрыва с регионами-лидерами.

Особое положение занимает Калининградская область с сочетанием ускоренных темпов роста электрического ав-

томобильного транспорта с сохраняющимися инфраструктурными и энергетическими ограничениями. Несмотря на формирование базовой сети зарядной инфраструктуры и рост парка электромобилей, дальнейшее масштабирование электромобилизации сталкивается с дефицитом пропускной способности электросетей, высокой чувствительностью инфраструктуры к пиковым нагрузкам и ограниченными возможностями оперативной модернизации энергосистемы анклавного региона (Правительство Калининградской области, 2023; Минэнерго России, 2022).

Выявленные дисбалансы между динамикой развития электрического автомобильного транспорта и возможностями инфраструктурного обеспечения показывают ограниченность применения традиционных количественных показателей, ориентированных на отдельные элементы инфраструктуры (EAFO, 2023; International Energy Agency, 2023). Отсутствие ком-

плексной оценки не позволяет своевременно выявлять инфраструктурные риски, обосновывать приоритеты инвестиций и сопоставлять сценарии развития электро-мобилизации с реальными ресурсными возможностями региональной экономики.

В этой связи инфраструктурная готовность региона к развитию электрического автомобильного транспорта рассматривается как интегральная характеристика, отражающая способность региональной транспортно-экономической системы обеспечивать устойчивый рост электро-мобилизации (Виленская, 2019; Огороков, 2022). В рамках предлагаемой методики данная характеристика формируется совокупностью взаимосвязанных транспортно-инфраструктурного, энергетического, цифрового и институционально-инвестиционного блоков, агрегируемых на основе системы количественных и качественных показателей в единый индекс инфраструктурной готовности (OECD, 2008; Eurostat, 2017).

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Индекс инфраструктурной готовности региона к электро-мобилизации представляет собой интегральный показатель, отражающий способность региональной транспортно-экономической системы обеспечивать устойчивое развитие электрического автомобильного транспорта без возникновения инфраструктурных и энергетических ограничений. В отличие от упрощённых нормативных коэффициентов, индекс учитывает комплексное влияние транспортных, энергетических, цифровых и институционально-инвестиционных факторов.

Интегральный индекс инфраструктурной готовности региона рассчитывается поэтапно и включает нормализацию исходных показателей, формирование субиндексов по каждому структурному

блоку и их последующее агрегирование с использованием весовых коэффициентов. Весовые коэффициенты определяются с учётом значимости отдельных компонентов для устойчивого развития транспортно-экономической инфраструктуры и могут корректироваться в зависимости от региональной специфики и сценариев развития электрического автомобильного транспорта (OECD, 2008; ICST, 2022).

В методологическом отношении индекс формируется как взвешенная сумма субиндексов, отражающих ключевые параметры инфраструктурной готовности региона, включая плотность и пространственную доступность зарядной сети, доступную электрическую мощность, фактическую загрузку инфраструктуры, уровень цифровизации процессов управления и мониторинга, а также инвестиционную обеспеченность и институциональные условия реализации проектов. Такая структура индекса позволяет учитывать как физические, так и организационно-экономические ограничения развития электро-мобилизации (International Energy Agency, 2023; OECD, 2008).

Итоговое значение интегрального индекса используется для сравнительной оценки регионов, выявления инфраструктурных дисбалансов и обоснования приоритетных направлений модернизации транспортно-экономической инфраструктуры. Кроме того, индекс позволяет оценивать устойчивость альтернативных сценариев развития электрического автомобильного транспорта и использовать полученные результаты при стратегическом и инвестиционном планировании на региональном уровне.

В общем виде интегральный индекс инфраструктурной готовности региона может быть представлен следующей формулой:

$$I_{иг} = w_1 I_{тр} + w_2 I_{эн} + w_3 I_{ц} + w_4 I_{инн},$$

где $I_{тр}$, $I_{эн}$, $I_{ц}$, $I_{инн}$ – субиндексы транспортно-инфраструктурного, энергетического, цифрового и институционально-инвестиционного блоков соответственно:

$I_{иг}$ – индекс инфраструктурной готовности региона;

$I_{тр}$ – транспортно-инфраструктурный субиндекс;

$I_{эн}$ – энергетический субиндекс;

$I_{ц}$ – цифровой субиндекс;

$I_{инн}$ – институционально-инвестиционный субиндекс;

w_i – весовые коэффициенты ($\sum w_i=1$).

При этом каждый из указанных субиндексов детализируется через систему частных показателей, отражающих конкретные параметры инфраструктурной готовности региона. В развернутом виде интегральный индекс может быть представлен как:

$$I_{иг} = w_D D + w_P P + w_U U + w_{IT} IT + w_{INV} INV,$$

где: D – показатель плотности и пространственной доступности зарядной инфраструктуры;

P – показатель доступной электрической мощности и пропускной способности сетей;

U – показатель фактической загрузки зарядной инфраструктуры;

IT – показатель уровня цифровизации и интеллектуального управления инфраструктурой;

INV – показатель инвестиционной и институциональной обеспеченности развития инфраструктуры;

w_i – соответствующие весовые коэффициенты ($\sum w_i=1$).

Исходя из этого следует, что первая формула отражает агрегированную блочную структуру индекса, а вторая – её декомпозицию на измеримые субиндексы, что обеспечивает методологическую про-

зрачность расчёта и позволяет напрямую связать итоговое значение индекса с конкретными инфраструктурными и экономическими параметрами. Итоговое значение $I_{иг}$ используется для сравнительной оценки регионов, выявления инфраструктурных дисбалансов, обоснования приоритетов модернизации и оценки устойчивости сценариев развития электрического автомобильного транспорта.

Для оценки степени готовности региональной инфраструктуры к развитию электрического автомобильного транспорта используется шкала интерпретации значений интегрального индекса $I_{иг}$, с которой можно ознакомиться в таблице 2.

Данные таблицы позволяют классифицировать регионы по уровню инфраструктурной зрелости и определить потенциал дальнейшей электромобилизации.

Таблица 2

Интерпретация значений индекса

Table 2

Interpretation of index values

Значение ИИГ	Уровень готовности	Характеристика
0,00 – 0,40	Низкая	Инфраструктура фрагментирована, развитие ЭАТ ограничено
0,41 – 0,70	Умеренная	Возможен рост рынка при точечной модернизации
0,71 – 1,00	Высокая	Инфраструктура готова к масштабной электрификации

Значения индекса в диапазоне 0,00–0,40 характеризуют низкий уровень готовности и фрагментарное развитие инфраструктуры, ограничивающее рост ЭАТ. Диапазон 0,41–0,70 соответствует умеренной готовности, при которой развитие рынка возможно при точечной модернизации ключевых элементов инфраструктуры. Значения 0,71–1,00 отражают высокий уровень готовности и свидетельствуют о способности региона к масштабному и устойчивому развитию электрического автомобильного транспорта.

Для обоснования экономического содержания авторского индекса инфраструктурной готовности и его практической применимости в анализе электрификации регионов представлена сводная таблица 3, отражающая структуру индекса, источники данных и ключевые каналы его влияния на развитие рынка ЭАТ и инвестиционную эффективность инфраструктурных проектов.

Таблица демонстрирует, что отдельные субиндексы по-разному воздействуют на экономику электрификации: зарядная инфраструктура и фактическая загрузка формируют текущие денежные потоки,

энергетический и цифровой блоки определяют инвестиционную устойчивость и масштабируемость проектов, а институционально-инвестиционный блок снижает риски и обеспечивает переход зарядной инфраструктуры в зону положительных значений NPV и IRR.

Выбор весовых коэффициентов основан на оценке значимости инфраструктурных блоков для устойчивого развития электрификации. Сначала веса обосновываются теоретически через анализ методологии композитных индексов, затем уточняются экспертно-аналитическим ранжированием, где наибольшее значение получают транспортно-инфраструктурный и энергетический блоки, тогда как цифровизация и загрузка отражают эффективность использования инфраструктуры (ICCT, 2022; NREL, 2022).

На завершающем этапе веса нормируются при условии $\sum W_i=1$, что обеспечивает корректное агрегирование субиндексов; система весов остаётся адаптивной и может корректироваться в зависимости от региональной специфики и сценариев развития рынка электрических автомобилей.

Таблица 3

Структура авторского индекса инфраструктурной готовности и его экономическая интерпретация

Table 3

Structure of the author's Infrastructure Readiness Index and its economic interpretation

Блок (субиндекс)	Обозначение	Содержание показателя	Источники данных	Шкала нормирования	Вес	Влияние на NPV / IRR	Экономический эффект	Влияние на EV-парк	Характер эластичности EV
Зарядная инфраструктура	<i>D</i>	Плотность и пространственная доступность ЭЗС	Минтранс РФ, региональные реестры ЭЗС, EAFO, GIS	Min–Max (0–1)	0,20	↑ CF за счёт роста загрузки	Рост выручки ЭЗС	Снижение инфраструктурного барьера	Средняя
Энергетическая обеспеченность	<i>P</i>	Доступная мощность и резерв пропускной способности сетей	Минэнерго РФ, «Россети», региональные ТСО	Min–Max (0–1)	0,25	↓ CAPEX, ↓ r, ↑ IRR	Ключевой драйвер положительного NPV	Устойчивость масштабирования EV	Высокая, пороговая
Фактическая загрузка	<i>U</i>	Коэффициент использования ЭЗС	Операторы ЭЗС, отраслевые отчёты	Min–Max (0–1)	0,15	Прямая связь с CF	Основной источник NPV	Отражает реализованный спрос	Следственная
Цифровизация и Smart Charging	<i>IT</i>	Мониторинг, интеллектуальное управление, интеграция с энергосистемой	Операторы ЭЗС, IT-платформы, Smart Grid-пилоты	Балльная (0–1)	0,15	↓ OPEX, ↓ r, ↑ IRR	Ускорение окупаемости	Рост доверия и удобства	Средне-высокая
Институционально-инвестиционная среда	<i>INV</i>	Поддержка, ГЧП, инвестиционная активность	Региональные НПА, инвестиционные порталы	Балльная (0–1)	0,25	↓ r, ↓ CAPEX	Перевод проектов в +NPV	Косвенное влияние через инфраструктуру	Низкая (косвенная)

Значения субиндексов нормализуются в интервале [0:1]. Шкала нормирования отражает способ приведения разнородных количественных и качественных показателей к сопоставимому виду в диапазоне от 0 до 1, где более высокие значения соответствуют более благоприятным инфраструктурным условиям развития электрического автомобильного транспорта.

Ниже рассмотрим краткий демонстрационный расчёт, для демонстрации того, как «работает» индекс. Регион, взятый в пример расчета методики – Калининградская область.

Исходные данные на 2025 год:

$P_{ор} = 1033000$ чел. – численность населения региона (Росстат, 2024);

$$I_{иг} = 0,25D + 0,25P + 0,15U + 0,15IT + 0,20INV,$$

2) расчет субиндексов:

$$\text{ЭЗС}/100 \text{ тыс.} = \frac{N_{\text{ЭЗС}}}{P_{ор}} \times 100000 = \frac{99}{1033000} \times 100000 = 9,6$$

Нормируем к целевому ориентиру $D^*=15$ ЭЗС/100 тыс. населения – условный ориентир «высокой обеспеченности» для сравнения (можно заменить на иной целевой уровень в модели):

$$D = \frac{9,6}{15} = 0,64$$

P – показатель доступной электрической мощности и пропускной способности сетей:

$$P = \frac{S_P}{5} = 0,45,$$

где $S_P=2,25$ – экспертная оценка по документам сетей/программам развития/фактам дефицита мощности для Калининградской области.

U – фактическая загрузка зарядной инфраструктуры (балльно):

$$U = \frac{S_u}{5} = 0,55$$

Для региона со средней загрузкой публичной сети (часть зарядок – домаш-

$N_{CS} = 99$ публичных ЭЗС – количество доступных зарядных станций;

$N_{ev} = 1356$ электромобилей – зарегистрированный парк электротранспорта (ГИБДД России, 2024; Автостат, 2024).

Ниже представлен алгоритм расчета.

1) формула индекса:

D – зарядная инфраструктура (из расчёта ЭЗС на 100 тыс. населения):

ние) $S_u=2,75$: данные операторов (если доступны) или экспертная оценка по активности пользователей/доле домашних зарядок.

IT – показатель уровня цифровизации и интеллектуального управления инфраструктурой (балльно):

$$IT = \frac{S_{IT}}{5} = 0,60$$

При наличии приложений/платформы мониторинга, интеграции, но без полного Smart Charging $S_{IT}=3$

INV – показатель инвестиционной и институциональной обеспеченности развития инфраструктуры (балльно):

$$INV = \frac{S_{INV}}{5} = 0,65$$

S_{INV} учитывает программы поддержки, ГЧП, планы расширения сети, активность инвесторов.

3) итоговый расчёт индекса:

$$I_{иг} = 0,25 \times 0,64 + 0,25 \times 0,45 + 0,15 \times 0,55 + 0,15 \times 0,60 + 0,20 \times 0,65 = 0,58$$

Интерпретация по шкале: 0,58 → умеренная готовность.

Рост EV возможен, но ключевой ограничитель – энергетический блок (P); приоритет – модернизация сетей и управляемая зарядка (IT) для снятия пиков.

В таблице 4 представлена типология

отдельных регионов Российской Федерации по уровню электромобилизации в 2020–2025 гг. с учётом динамики парка электромобилей, авторского индекса инфраструктурной готовности и инвестиционной эффективности зарядной инфраструктуры.

Таблица 4

Типология регионов РФ по уровню электромобилизации, динамика и авторский индекс инфраструктурной готовности (на примере 5 регионов)

Table 4

Typology of the regions of the Russian Federation in terms of the level of electromobilitization, dynamics and the author's Infrastructure Readiness Index (on the example of 5 regions)

Регион	EV 2020 (на 100 тыс.)	EV 2022	EV 2025 (оценка)	$I_{иг}$	Уровень готовности
Москва	25	60	160	0,80	Высокая
Санкт-Петербург	20	50	130	0,74	Высокая
Калининградская область	7	20	70	0,58	Умеренная
Свердловская область	5	12	35	0,55	Умеренная
Кемеровская область	3	8	22	0,29	Низкая

Таблица отражает межрегиональные различия в уровнях и динамике электромобилизации в 2020–2025 гг. в сопоставлении с авторским индексом инфраструктурной готовности. Представленные данные показывают, что ускоренный рост парка электромобилей характерен для регионов с высоким и умеренным значением индекса, тогда как в регионах с низкой инфраструктурной готовностью развитие электрического автомобильного транспорта носит инерционный характер и существенно ограничено инфраструктурными факторами.

Заключение (Conclusions). Авторский индекс инфраструктурной готовности предназначен для комплексной оценки условий развития электрического автомобильного транспорта и позволяет учитывать совокупное влияние транспортных, энергетических, цифровых и институционально-инвестиционных факторов. В отличие от упрощённых нормативных коэффициентов, ориентированных на отдельные элементы инфраструктуры, индекс отражает способность региональной транс-

портно-экономической системы обеспечивать устойчивый рост электромобилизации без возникновения критических инфраструктурных и энергетических ограничений (International Energy Agency, 2023; NREL, 2022).

В рамках предлагаемой методики инфраструктурная готовность региона рассматривается как интегральная характеристика, формируемая на основе системы количественных и качественных показателей, сгруппированных в несколько взаимосвязанных блоков. Расчёт индекса осуществляется поэтапно и включает нормализацию исходных показателей, формирование субиндексов по каждому структурному блоку и их агрегирование с использованием весовых коэффициентов. Значения весов определяются с учётом относительной значимости отдельных компонентов для устойчивого развития транспортно-экономической инфраструктуры и могут корректироваться в зависимости от региональной специфики и сценариев развития электрического автомобильного транспорта (OECD, 2008; ICST, 2022).

Методологически индекс формируется как взвешенная сумма субиндексов, отражающих ключевые параметры инфраструктурной готовности, включая плотность и пространственную доступность зарядной сети, доступную электрическую мощность и резерв пропускной способности сетей, фактическую загрузку инфраструктуры, уровень цифровизации процессов управления и мониторинга, а также инвестиционную обеспеченность и институциональные условия реализации проектов. Такая структура позволяет учитывать не только физические, но и организационно-экономические ограничения электро-мобилизации (NREL, 2022; BloombergNEF, 2024).

Итоговое значение интегрального индекса используется для сравнительной оценки регионов, выявления инфраструктурных дисбалансов и обоснования приоритетных направлений модернизации транспортно-экономической инфраструктуры. Кроме того, индекс позволяет сопоставлять альтернативные сценарии развития электрического автомобильного транспорта и использовать результаты расчётов в стратегическом и инвестиционном планировании на региональном уровне (International Energy Agency, 2023; OECD, 2008).

Вместе с тем применение индекса сопровождается рядом методологических ограничений. Для отдельных компонентов используются агрегированные статистические данные и экспертные оценки, что связано с ограниченной доступностью информации по энергетическим резервам, фактической загрузке зарядной инфраструктуры и уровню цифровизации (Rosstat, 2023; Minenergo of Russia, 2022). Это может снижать точность межтерриториальных сопоставлений, особенно при анализе динамичных процессов. Для минимизации данного ограничения целесообразно регулярно обновлять данные и использование сценарного подхода, позволяющего учитывать диапазон возможных значений показателей.

Чувствительность индекса к выбору весовых коэффициентов и масштабу территориальной агрегации также требует учёта при интерпретации результатов. На городском уровне индекс быстрее реагирует на изменения плотности зарядной инфраструктуры и цифровых сервисов, тогда как на региональном уровне ключевую роль начинают играть энергетическая обеспеченность и институционально-инвестиционные условия, а рост индекса приобретает нелинейный характер. На национальном уровне индекс изменяется более инерционно и отражает прежде всего стратегическую готовность к масштабной электро-мобилизации.

Проведённое исследование позволило получить целостное представление о состоянии и перспективах развития инфраструктуры электрического автомобильного транспорта на региональном уровне. Расчёты выявили существенную дифференциацию между отдельными блоками инфраструктурной готовности: при относительно развитой сети зарядных станций сохраняются ограничения энергетического и цифрового характера, способные в среднесрочной перспективе сдерживать дальнейший рост электро-мобилизации (Соловьев, 2025; BloombergNEF, 2024). Это подтверждает ограниченность традиционных показателей и обосновывает необходимость комплексного подхода.

Разработанная и апробированная методика позволяет перейти от разрозненного анализа отдельных элементов инфраструктуры к системной оценке их совокупного влияния. Интегральный индекс выявляет «узкие места» развития, возникающие при несогласованности инфраструктурных решений, и выступает практико-ориентированным инструментом поддержки принятия решений в региональной политике и инвестиционном планировании.

Научная новизна исследования заключается в расширении содержания понятия инфраструктурной готовности за счёт интеграции транспортных, энергетиче-

ческих, цифровых и институционально-инвестиционных параметров в единую индикативную модель, адаптированную к условиям анклавного и энергоограниченного региона. Использование интегральной формулы и сценарного подхода трансформирует индекс из статического описательного показателя в инструмент прогнозирования и обоснования управленческих решений, что определяет его прикладную значимость и потенциал дальнейшего развития.

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

Автостат. Аналитические обзоры рынка электрических транспортных средств в Российской Федерации. М. 2020–2024. URL: <https://www.autostat.ru> (дата обращения: 26.01.26).

Виленская Н. В. Состояние транспортного комплекса Калининградской области в условиях геополитической нестабильности // Региональная экономика и управление. 2019. № 4. С. 33–47.

Концепция развития электрического автомобильного транспорта в Российской Федерации до 2030 года : утв. распоряжением Правительства Рос. Федерации от 23 авг. 2021 г. № 2290-р. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

Об электроэнергетике : Федеральный закон РФ от 26 марта 2003 г. № 35-ФЗ (ред. действующая). Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

Окроков Д. А. Перспективы развития электротранспорта и технологий V2G в энергоограниченных регионах // Энергетическая политика. 2022. № 3. С. 88–102.

Соловьев Д. А. Развитие зарядной инфраструктуры в приграничных регионах: сравнительный анализ и адаптация международного опыта для Калининградской области // Региональная экономика и управление. 2025. № 2. С. 72–86.

Сухарева С. В. Экономико-статистические аспекты развития регионального рынка электромобилей // Региональная экономика. 2025. № 4. С. 45–58.

Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2035 года : утв. распоряжением Правительства Рос. Федерации от 27 нояб. 2021 г. № 3363-р. Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Социально-экономические показатели регионов Российской Федерации : офиц. стат. данные. М.2020–2024. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 26.01.26).

Энергетическая стратегия Российской Федерации на период до 2035 года : утв. распоряжением Правительства Рос. Федерации от 9 июня 2020 г. № 1523-р. Доступ из справочно-правовой системы «Гарант».

BloombergNEF. Electric Vehicle Outlook 2024 (2024), New York, Bloomberg Finance L.P., URL: <https://about.bnef.com> (дата обращения: 26.01.26).

European Alternative Fuels Observatory (EAFo). Electric mobility indicators and statistics (2023), Brussels, URL: <https://alternative-fuels-observatory.ec.europa.eu> (дата обращения: 26.01.26).

European Commission. Regulation (EU) 2023/1804 on the deployment of alternative fuels infrastructure (AFIR), (2023), Brussels.

Eurostat. Handbook on Constructing Composite Indicators (2017), Luxembourg, Publications Office of the European Union.

International Council on Clean Transportation (ICCT). Global EV infrastructure and policy analysis (2022), Washington, DC, URL: <https://theicct.org> (дата обращения: 26.01.26).

International Energy Agency. Global EV Outlook 2023 (2023), Paris, IEA, URL: <https://www.iea.org> (дата обращения: 26.01.26).

National Renewable Energy Laboratory (NREL). Electric vehicle charging infrastructure and grid integration (2022), Golden, CO, NREL, URL: <https://www.nrel.gov> (дата обращения: 26.01.26).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Composite Indicators: Methodology and User Guide (2008), Paris, OECD Publishing.

References

About the electric power industry, Federal Law of the Russian Federation dated March 26, 2003 No. 35-FZ (as amended), Access from the Garant help system. (In Russ.).

Autostat, *Analytical reviews of the electric vehicles market in the Russian Federation (2020-2024)*, M., [Online] available at: <https://www.autostat.ru> (Accessed 26 January 26).

BloombergNEF (2024), *Electric Vehicle Outlook 2024*, New York: Bloomberg Finance L.P., [Online] available at: <https://about.bnef.com> (Accessed 26 January 26).

Concept for the Development of Electric Road Transport in the Russian Federation until 2030, approved by Order of the Government of the Russian Federation dated August 23, 2021 No. 2290-r, Access from the Consultant Plus legal system. (In Russ.).

Energy Strategy of the Russian Federation for the Period up to 2035, approved by Order of the Government of the Russian Federation dated June 9, 2020, No. 1523-r, Access from the Garant legal system. (In Russ.).

European Alternative Fuels Observatory (EAFO) (2023), Electric mobility indicators and statistics, Brussels, [Online] available at: <https://alternative-fuels-observatory.ec.europa.eu> (Accessed 26 January 26).

European Commission (2023), Regulation (EU) 2023/1804 on the deployment of alternative fuels infrastructure (AFIR), Brussels

Eurostat (2017), *Handbook on Constructing Composite Indicators*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.

Federal State Statistics Service (Rosstat) (2020-2024), *Socio-economic indicators of the regions of the Russian Federation*, Moscow, [Online] available at: <https://rosstat.gov.ru> (Accessed 26 January 26). (In Russ.).

International Council on Clean Transportation (ICCT) (2022), Global EV infrastructure and policy analysis, Washington, DC, [Online] available at: <https://theicct.org> (Accessed 26 January 26).

International Energy Agency (2023), *Global EV Outlook 2023*, Paris: IEA, [Online] available at: <https://www.iea.org> (Accessed 26 January 26).

National Renewable Energy Laboratory (NREL) (2022), Electric vehicle charging infrastructure and grid integration, Golden, CO, [Online] available at: <https://www.nrel.gov> (Accessed 26 January 26).

Okorokov, D.A. (2022), “Prospects for the development of electric transport and V2G technologies in energy-limited regions”, *Energy policy*, 3, pp. 88-102. (In Russ.).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Composite Indicators: Methodology and User Guide (2008), Paris, OECD Publishing.

Soloviev, D.A. (2025), “Development of charging infrastructure in border regions: comparative analysis and adaptation of international experience for the Kaliningrad region”, *Regional economy and management*, 2, pp. 72–86. (In Russ.).

Sukhareva, S.V. (2025), “Economic and statistical aspects of the development of the regional electric vehicle market”, *Regional economy*, 4, pp. 45–58. (In Russ.).

Transport Strategy of the Russian Federation for the Period up to 2035, approved by Order of the Government of the Russian Federation dated November 27, 2021 No. 3363-r, Access from the ConsultantPlus legal system. (In Russ.).

Vilenskaya, N.V. (2019), “The state of the transport complex of the Kaliningrad region in conditions of geopolitical instability”, *Regional Economy and Management*, 4, pp. 33–47. (In Russ.).

Информация об авторах

Соловьев Денис Александрович, аспирант 3 курса аспирантуры по направлению 5.2.3 Региональная и отраслевая экономика

Семенова Людмила Валерьевна, кандидат экономических наук, доцент института рекреации, туризма и физической культуры

Пурьжова Людмила Викторовна, кандидат экономических наук, доцент высшей школы бизнеса и предпринимательства

Information about the authors

Denis A. Soloviev, 3rd-year Graduate Student in the Direction of 5.2.3 Regional and Sectoral Economics

Lyudmila V. Semenova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Institute of Recreation, Tourism and Physical Culture

Ludmila V. Puryzhova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Higher School of Business and Entrepreneurship