

ISSN 2408-9346

НАУЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕСА И СЕРВИСА

RESEARCH RESULT. BUSINESS AND SERVICE TECHNOLOGIES

12(3)2026

16+

Сайт журнала:
rrbusiness.ru

сетевой научный рецензируемый журнал
online scholarly peer-reviewed journal





Том 12, № 3. 2026

Издается с 2014 г.

ISSN 2408-9346



Volume 12, № 3. 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. Afanasiev, Dr. Sci. (Geog.), Associate Professor, Professor of the Department of Business Technology in the Tourism and Hospitality, Russian State University of Tourism and Service, Russia.

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

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 Ж. 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. Plukhikh, 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

**Едиханова Д. А., Зайцева Л. А.,
Ларина О. В.** Реализация экономических
мер поддержки туризма
на региональном уровне (на примере
Республики Мордовия) **4**

**Edikhanova D. A., Zaitseva L. A.,
Larina O. V.** Implementation of economic
measures to support tourism at the regional
level (on the example of the Republic
of Mordovia) **4**

Макринова Е. И., Шестакова С.А. Повыше-
ние конкурентоспособности туристских
продуктов на основе учёта потребительско-
го опыта **18**

Makrinova E. I., Shestakova S. A.
Improving the competitiveness of tourism
products by taking into account consumer
experience **18**

КАЧЕСТВО УСЛУГ И ПОВЫШЕНИЕ ЦЕННОСТИ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ В СЕРВИСНОЙ ЭКОНОМИКЕ

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

**Паатова М. Э., Таусова И. Ф., Ожева С. Б.,
Агошкова О. В., Анчокова А. А.** Социально-
ориентированные виды досуга в системе
социальной адаптации семей с детьми,
находящихся в трудной жизненной
ситуации **31**

**Paatova M. E., Tausova I. F., Ozheva S. B.,
Agoshkova O. V., Anchokova A. A.**
Socially oriented types of leisure
in the system of social adaptation
of families with children in difficult
life situations **31**

Фальченко О. Д. Стратегии сервисной
трансформации таможенного регулирова-
ния и администрирования **47**

Falchenko O. D. Strategies for the service
transformation of customs regulation
and administration **47**

ГЛОБАЛЬНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ И ВЫЗОВЫ В КООРДИНАТАХ СОВРЕМЕННОГО МИРА

GLOBAL ECONOMIC TRENDS AND CHALLENGES IN THE MODERN WORLD

Клещунова А.О., Прядко С.Н. Инновацион-
ное управление цифровыми продуктами на
основе когнитивного подхода **63**

Kleshchunova A. O., Pryadko S. N. Innova-
tive digital product management based
on a cognitive approach **63**

Топольник В. Г., Полякова А. В. Сфера
услуг Российской Федерации: корреляци-
онный анализ **75**

Topolnik V. G., Polyakova A. V. The service
sector of the Russian Federation: correlation
analysis **75**

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

**Григорьева Е. М., Аверьянова М. А., Чер-
носкова А. А.** Трансформация промышлен-
ных пространств как фактор развития кре-
ативной экономики России **93**

**Grigorieva E. M., Averianova M. A.,
Chernoskova A. A.** Transformation of in-
dustrial spaces as a factor of creative econ-
omy development in Russia **93**

Дубровина Т. А., Трошин А. С., Владыка М. В. Эмерджентные свойства промышленных систем и их роль в обеспе- чении устойчивого конкурентного пре- имущества	108	Dubrovina T. A., Troshin A. S., Vladyka M. V. Emergent properties of industrial systems and their role in ensuring sustainable competitive advantage	108
---	------------	--	------------

**ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ БУДУЩЕГО
И ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ
ДЛЯ СФЕРЫ УСЛУГ**

**THE HUMAN CAPITAL OF THE FUTURE
AND THE CHALLENGES OF TRAINING
PERSONNEL FOR THE SERVICE SECTOR**

Слинков А.М., Слинкова О.К. Управленче- ская компетентность и вклад лидерства в организационную эффективность	128	Slinkov A. M., Slinkova O. K. Managerial competence and the contribution of leader- ship to organizational effectiveness	128
Тахаутдинов А. Р. Поведенческие индикато- ры удержания обучающихся в цифровых образовательных услугах: на примере платформ подготовки к ЕГЭ и ОГЭ	143	Takhautdinov A. R. Behavioral indicators of learner retention in digital educational services: evidence from online platforms for state exam preparation	143

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

Оригинальное исследование
Original research

УДК 338.48(470.345)

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

Едиханова Д. А.^{1a}
Зайцева Л. А.^{2b}
Ларина О. В.^{1c}

Реализация экономических мер поддержки туризма
на региональном уровне
(на примере Республики Мордовия)

¹Министерство экономики, торговли и предпринимательства Республики Мордовия,
ул. Советская, 26, Саранск 430005, Республика Мордовия, Россия

²Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Национальный исследовательский
Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва»,
ул. Большевикская, 68, Саранск 430005, Республика Мордовия, Россия

^ae-mail: dae@e-mordovia.ru

^be-mail: sama_la@mail.ru

^ce-mail: larinaov@e-mordovia.ru

^aORCID: 0009-0009-1219-6040

^bORCID: 0000-0003-4294-7852

^cORCID: 0009-0007-5485-4705

Статья поступила 27 апреля 2026 г.; принята 24 июня 2026 г.;
опубликована 30 сентября 2026 г.

Аннотация. В статье исследуется практика реализации экономических мер государственной поддержки туристической отрасли на региональном и муниципальном уровнях в контексте выполнения стратегических задач, поставленных перед отраслью до 2030 года. На примере Республики Мордовия подробно анализируются механизмы и инструменты финансирования, доступные участникам туристического рынка. Рассматривается деятельность профильных министерств и институтов развития (Министерства экономики, торговли и предпринимательства республики, Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Мордовия, Министерства социальной защиты, труда и занятости населения Республики Мордовия, а также специализированных учреждений, включая Центр «Мой бизнес» и Центр конкурентоспособности Республики Мордовия) по привлечению федеральных средств и распределению субсидий. Особое внимание уделяется результатам грантовой поддержки общественных инициатив и проектов по созданию модульных некапитальных средств размещения. В статье проанализированы

зирова́н широкий спектр мер: от прямых субсидий на развитие инфраструктуры и льготных микрозаймов до нефинансовой поддержки, грантов по программам «Агротуризм» и социальных контрактов. Определяются новые инициативы, включая проект субсидирования туристских услуг для многодетных семей и законопроект о налоговых преференциях. Авторы обращают внимание на проблему информационной открытости органов власти как необходимого условия доступности господдержки, а также отсутствие муниципальных мер поддержки сферы туризма. Делается вывод о высоком потенциале введения туристического налога как источника финансирования развития инфраструктуры на местном уровне.

Ключевые слова: субсидии; льготное кредитование; льготное налогообложение; индустрия туризма; национальный проект; бюджет; туристская инфраструктура; регион

Для цитирования: Едиханова Д. А., Зайцева Л. А., Ларина О. В. Реализация экономических мер поддержки туризма на региональном уровне (на примере Республики Мордовия) // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 3. С. 4-17. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-1

UDC 338.48(470.345)

Dilyara A. Edikhanova ^{1a}
Larisa A. Zaitseva ^{2b}
Oksana V. Larina ^{1c}

Implementation of economic measures
to support tourism at the regional level
(on the example of the Republic of Mordovia)

¹Ministry of Economy, Trade and Entrepreneurship of the Republic of Mordovia,
26 Sovetskaya St., Saransk 430005, Mordovia, Russia

²Ogarev National Research Mordovia State University,
68 Bolshevistskaya St., Saransk 430005, Mordovia, Russia

^ae-mail: dae@e-mordovia.ru

^be-mail: sama_la@mail.ru

^ce-mail: larinaov@e-mordovia.ru

^aORCID: 0009-0009-1219-6040

^bORCID: 0000-0003-4294-7852

^cORCID: 0009-0007-5485-4705

Abstract. The article explores the practice of implementing economic measures of state support to the tourism industry at regional and municipal levels in the context of achieving strategic objectives set for the sector until 2030. The example of the Republic of Mordovia provides a detailed analysis of financing mechanisms and instruments available to participants in the tourism market. The activities of relevant ministries and institutes for development of the republic (on the part of the Ministries of Economy, Trade, and Entrepreneurship; Agriculture and Food; and Social Protection, Labor, and Employment, as well as specialized institutions such as the My Business Center and the Competitiveness Center of the Republic of Mordovia) on raising federal funds and distribution of subsidies. Special attention is paid to the results of grant support for community initiatives and projects on the creation of modular non-capital accommodation facilities. The paper provides an analysis of a broad spectrum of support measures, ranging from direct subsidies for infrastructure development and preferential microloans

to non-financial (non-monetary) support, agritourism grants, and social contracts. It also identifies prospective initiatives, among them a proposed subsidy scheme for tourist services for large families and a draft legal act concerning tax preferences. The authors draw attention to the problem of information openness of authorities as a necessary condition for the availability of state support, as well as the lack of municipal measures to support the tourism sector. There is a strong potential for introducing a tourist tax as a source of financing for infrastructure development at the local level.

Keywords: subsidies; concessional lending; concessionary taxation; tourism industry; national project; budget; tourist infrastructure; region

For citation: Edikhanova, D. A., Zaitseva, L. A., Larina, O. V. (2026), "Implementation of economic measures to support tourism at the regional level (on the example of the Republic of Mordovia)", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (3), pp. 4-17. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-1

Введение (Introduction). Актуальность изучения экономических мер поддержки в туризме обусловлена тем, что эта сфера превратилась в один из приоритетных объектов государственных инвестиций и стратегического планирования. Президентом поставлена задача к 2030 г. увеличить вклад туристической отрасли в ВВП до 5% и повысить количество путешествующих по стране до 140 млн человек. Национальный проект предполагает создание не менее 1,7 млн новых рабочих мест и повышение вклада туристской отрасли в экономику до 8,3 трлн рублей (Государственная программа..., 2021). Эти цифры демонстрируют, что туризм перестал быть второстепенной сферой услуг и превратился в полноценный сектор экономического роста, сопоставимый по значимости с традиционными отраслями промышленности. Только в рамках национального проекта «Туризм и гостеприимство» регионам выделено 27 млрд рублей на создание туристической инфраструктуры на 2025-2027 гг. (Вахруков, 2025). Эти средства распределяются между 84 субъектами РФ, включая новые территории, что говорит о масштабном характере государственной поддержки.

Цель исследования (The aim of the work) – на примере Республики Мордовия проанализировать механизмы и инструменты финансирования, доступные участникам туристического рынка, рассмотреть деятельность профильных министерств и

институтов развития (Министерства экономики, торговли и предпринимательства республики, Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Мордовия, Министерства социальной защиты, труда и занятости населения Республики Мордовия, а также специализированных учреждений, включая Центр «Мой бизнес» и Центр конкурентоспособности Республики Мордовия) по привлечению федеральных средств и распределению субсидий.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Система основных мер поддержки туристской отрасли закрепляется рядом нормативно-правовых актов и документов стратегического планирования (Федеральный закон от 24.11.1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», Государственная программа Российской Федерации «Развитие туризма», рассчитанная до 2030 г., «Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года», обновленный национальный проект 2024 г. «Туризм и гостеприимство»).

Методологической базой данного исследования выступили как общенаучные методы, включая системный, ситуационный подходы, сравнительный анализ, так и специальные: статистический анализ, анализ нормативно-правовых актов, который проводился с использованием формально-юридического метода, позволившие ком-

плексно проанализировать систему мер государственной поддержки туристской отрасли Республики Мордовия.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Республика Мордовия демонстрирует значительную активность в области поддержки туристического бизнеса. Эта работа координируется профильным Министерством экономики, торговли и предпринимательства республики (далее – Минэкономики РМ), кроме того, к реализации мер поддержки привлекаются Министерство сельского хозяйства и продовольствия Республики Мордовия, Министерство социальной защиты, труда и занятости населения Республики Мордовия, специализированные учреждения, включая Центр «Мой бизнес» и Центр конкурентоспособности Республики Мордовия.

Постановлением Правительства Республики Мордовия утверждена государственная программа «Экономическое развитие Республики Мордовия» от 27 декабря 2023 г. № 767, в структуре которой предусмотрен региональный проект «Создание номерного фонда, инфраструктуры и новых точек притяжения (Республика Мордовия)» (Государственная программа Республики Мордовия..., 2023).

С 2023 г. Республика Мордовия стала получателем межбюджетных трансфертов из федерального бюджета, предназначенных для развития туристической отрасли. Министерство экономики региона, в свою очередь, активно использует субсидии, предоставляемые в форме грантов, как ключевой экономический рычаг на региональном уровне. Эта финансовая поддержка адресована юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, осуществляющим деятельность в сфере туризма, и включает в себя следующие механизмы.

1. Субсидии на государственную поддержку общественных инициатив и проектов юридических лиц (за исключением некоммерческих организаций, являющихся государственными (муниципальными) учреждениями) и индивидуальных

предпринимателей, направленных на развитие туристской инфраструктуры. Субсидирование направлено на выполнение регионального показателя «число туристских поездок по России», установленного в рамках проекта «Создание номерного фонда, инфраструктуры и новых точек притяжения (Республика Мордовия)». Достижение данного показателя, в свою очередь, обеспечивает выполнение целей и задач федерального проекта «Создание номерного фонда, инфраструктуры и новых точек притяжения», являющегося частью национального проекта «Туризм и гостеприимство» (Решетников, 2025).

Финансирование данной субсидии производится из республиканского бюджета Республики Мордовия и включает в себя средства, переведенные из федерального бюджета на условиях софинансирования, согласно соглашению о предоставлении субсидии, заключенному между Министерством экономического развития РФ и Правительством Республики Мордовия. Субсидия предоставляется на финансовое обеспечение затрат, связанных с реализацией проектов, нацеленных на развитие туристической инфраструктуры (Постановление Правительства Республики Мордовия..., 2024).

В 2025 г. по итогам конкурсного отбора получателями грантовых средств стали (таблица).

Таким образом, основные средства грантовой поддержки (96,7%) предполагается направить на благоустройство территорий и маршруты, что говорит о расчёте на долгосрочный эффект. Большая часть получателей находится в муниципальных районах республики, что будет способствовать перераспределению туристского потока. Примечательно, что драйверами развития туризма в регионе выбраны некоммерческие структуры. Это позволяет быстрее осваивать бюджетные средства и запускать социально ориентированные проекты (патриотический маршрут «Сурский рубеж», экологический парк), которые генерируют туристский поток.

Таблица

Получатели грантовых средств

Table

Recipients of grant funds

Грантополучатели	Размер грантовых средств (руб.)	Назначение
ООО «Ветер странствий»	389 700,00	профессиональное аудиооборудование для экскурсионного обслуживания туристов.
ДЭО «Зеленый мир»	10 000 000,00	благоустройство набережной у стадиона «Мордовия Арена» и экопарка (г. Саранск).
ИП Каткова С. А.	448 650,00	прокатное снаряжение для отдыхающих в сафари-парке «Кречет».
АНО «Многогранная Мордовия»	2 941 000, 00	в исторической части г. Темников установлена навигация и информационные указатели для туристов в рамках туристического оздоровительного маршрута «По стопам Великих».
АНО «Содействие»	3 323 458,71	в с. Большие Березники комплекс «Сурский рубеж» дополнен тематическим парковым пространством (арт-объектом, беседками, игровыми площадками) в рамках туристического маршрута «Сурский рубеж. Километры памяти».
АНО ЦРПИ «Традиции Турбинных»	8 590 752,00	в Рузаевском районе семейная пасека «Традиции Турбинных» стала отправной точкой нового туристического оздоровительного маршрута «Традиции семьи. Традиции здоровья».
АНО «Центр развития туризма и культурных инициатив»	10 000 000,00	в г. Ардатов создали комфортную зону отдыха на реке Алатырь, где летом запущен первый в регионе теплоходный речной маршрут
ИП Юмаев Р. З.	343 500,00	В республике появился новый организатор речных сплавов на каяках и сапах с водными маршрутами по Суре, Мокше и Инерке.

2. Субсидия из республиканского бюджета на возмещение затрат на приобретение и монтаж модульных некапитальных средств размещения при реализации инвестиционных проектов юридическим лицам и (или) индивидуальным предпринимателям предоставляется в том числе из средств, поступивших в порядке софинансирования из федерального бюджета в рамках Соглашения между Министерством экономического развития РФ и Правительством РМ (Постановление Правительства Республики Мордовия..., 2025).

В 2025-2027 гг. из федерального бюджета направлено 15 млрд рублей на поддержку инвестиционных проектов по созданию модульных средств размещения. В ПФО ее получают 12 регионов за исключением Пензенской области и Башкортостана.

Регионами-лидерами по объему поддержки за три года стали Татарстан, Пермский край, Саратовская область, получившие 536,2, 363,6 и 347,9 млн рублей соответственно. В 2025 году больше всего средств получили Татарстан (182,8 млн), Пермский край (135,1 млн) и Саратовская область (104,3 млн). В 2026 году лидерами станут Татарстан (160,3 млн), Пермский край (147,2 млн), Чувашия (139,1 млн) и Удмуртия (102,9 млн). В 2027 году больше средств направят в Саратовскую область (187,8 млн), Татарстан (139,1 млн) и Нижегородскую область (107,5 млн). Двум регионам, Кировской и Самарской областям, выделяют средства лишь в 2027 году – 1,5 млн и 85,4 млн соответственно (ФедералПресс, 2025).

В 2025 г. подобная субсидия бюджет-

ту республики предоставлена впервые. Победителем конкурсного отбора, проведенного Минэкономразвития России, признано ООО «Тарка» с проектом строительства новой базы отдыха «Эрзя» на 20 номеров на реке Мокша в г. Ковылкино. Сумма субсидии – 30,3 млн рублей. Уровень софинансирования проекта составил 50%. ООО «Тарка» вложено собственных средств в сумме 32 млн рублей.

В 2026–2027 гг. запланировано предоставление средств из консолидированного бюджета в сумме 231,6 млн рублей. Из них: более 71 млн рублей на дальнейшее развитие туристической инфраструктуры и свыше 160 млн рублей на создание модульных некапитальных средств размещения по 5 проектам, которые добавят 106 гостевых номеров, в том числе гостевой комплекс компании «Край земли», базы отдыха в Атяшево, Саранске, на р. Мокша и др. (Государственная программа Республики Мордовия..., 2023).

За последние пять лет в Мордовии наблюдается устойчивый рост малых и средних предприятий (МСП). Благодаря реализации национального проекта «Эффективная и конкурентоспособная экономика» вклад МСП в валовой региональный продукт достиг 25%. В настоящее время в этом секторе занята почти треть экономически активного населения республики. За последние три года число МСП увеличилось на 26%, достигнуто 26 100.

Государственная поддержка бизнеса продолжает расти. Если в 2025 г. на эти цели было выделено более 7,5 млн рублей, то в 2026 г. финансирование превысило 15,3 млн рублей, причем большая часть средств поступает из федерального бюджета. Реализация мер поддержки субъектов МСП осуществляется в рамках регионального проекта «Развитие малого и среднего предпринимательства и индивидуальной предпринимательской инициативы» государственной программы «Экономическое развитие Республики Мордовия».

Основным институтом поддержки

МСП в регионе является Центр «Мой бизнес», который оказывает комплекс финансовых и нефинансовых мер поддержки. За три года микрофинансовыми организациями республики выдано 843 микрозайма на сумму 1 940,83 млн рублей, в том числе организациям отрасли туризма: в 2024 г. 23 займа на общую сумму 76,6 млн рублей, в 2025 г. 2 займа на сумму 31,7 млн рублей. Региональной гарантийной организацией предоставлено 204 поручительства, что позволило привлечь кредитов на 3 217,86 млн рублей. Также Центром за последние три года оказано свыше 4 500 консультационных услуг – от помощи в открытии бизнеса до выхода на электронные торговые площадки (Фонд поддержки предпринимательства РМ..., 2025).

Центром «Мой бизнес» осуществляется поддержка по следующим направлениям:

1. Возвратное финансирование или микрозайм предоставляется на развитие бизнеса для предпринимателей, зарегистрированных и осуществляющих деятельность на территории Республики Мордовия, на льготных условиях. В 2026 г. Минэкономки РМ совместно с Минэкономразвития России ведется работа по увеличению суммы займа свыше 5 млн рублей и увеличению сроков займа свыше 36 месяцев в рамках указанного проекта с целью закрепления отраслевой принадлежности;

2. Предоставление гарантийных поручительств АУ «Гарантийный фонд кредитного обеспечения Республики Мордовия» по кредитам и займам для субъектов малого и среднего предпринимательства, в том числе для организаций туристской сферы;

3. Конкурс «Мама-предприниматель» – образовательный проект, направленный на поддержку женщин с бизнес-идеей или работающим проектом и имеющих детей. Полученные средства позволяют реализовать бизнес-проект, признанный победителем. В 2024 г. главный приз регионального этапа – грант в размере 100 тысяч рублей

выиграла иллюстратор, автор туристической сувенирной продукции И. Тябина из г. Саранск. Денежный грант предприниматель планирует направить на расширение ассортимента туристической продукции (В Мордовии подвели итоги регионального этапа..., 2024).

Министерством сельского хозяйства и продовольствия Республики Мордовия с 2022 г. реализуется проект «Агоротуризм». Грант «Агоротуризм» предоставляется на финансовое обеспечение затрат, связанных с реализацией проекта развития сельского туризма: благоустройство территории, строительство гостевых домов, глэмпингов, приобретение специализированного транспорта для перевозки туристов.

В 2025 г. из Республики Мордовия отобраны два проекта:

- предприниматель из Ковылкинского района реализует проект «Рыбалка в Калиновке». Стоимость проекта – 10 млн рублей, из них 8 млн рублей – средства гранта. В рамках проекта будет построен дом для рыбаков и 2 модульных средства для размещения туристов;

- в Ардатском районе реализуют проект «Экотуризм на Краю Земли».

Стоимость проекта 13,5 млн рублей, из них 10 млн рублей – сумма гранта. Планируется отремонтировать места, где будут размещены туристы, а также построена парковка, тротуары и приобретена мебель (Постановление Правительства РМ..., 2024).

Министерством социальной защиты, труда и занятости населения Республики Мордовия реализуется грантовая поддержка в виде социального контракта (Постановление Правительства РМ..., 2013). В рамках контракта граждане, оказавшиеся в трудной жизненной ситуации, получают помощь от государства в виде социальных услуг и выплат на улучшение материального положения. Главная цель социального контракта – помочь малоимущим найти постоянный и стабильный источник дохода. Социальный контракт способен помочь нуждающимся людям стать самостоятель-

ными и обеспечить себя. В отличие от пособий, которые являются временной поддержкой, контракт направлен на создание условий для перехода к самообеспечению. Выплаты по социальному контракту должны быть использованы строго по целевому назначению.

В 2025 г. предоставлена грантовая поддержка в виде социального контракта одному физическому лицу на осуществление индивидуальной предпринимательской деятельности в сфере туризма в сумме 350 000 рублей. Идея проекта – открытие туристического агентства в р. п. Зубова Поляна. Цель проекта – привлечение (получение) денежных средств, необходимых для открытия туристического агентства, ориентированного на оказание туристических услуг населению. Проект позволит решить проблему с организацией отдыха, поскольку население рабочего поселка вынуждено обращаться за оказанием туристических услуг в г. Саранск или в г. Пенза. Направление расходования средств – приобретение мебели, специального оборудования, веб-сайта и рекламы.

Фондом поддержки предпринимательства Республики Мордовия предусмотрены нефинансовые меры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства Республики Мордовия, в том числе в сфере туризма, за счет средств федерального бюджета и республиканского бюджета Республики Мордовия в рамках регионального проекта «Развитие малого и среднего предпринимательства». Для субъектов МСП комплексные услуги оказываются на безвозмездной основе. На муниципальном уровне меры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства в сфере туризма не предусмотрены.

Правительство Республики Мордовия в феврале 2026 г. завершило работу над законопроектом о налоговых преференциях для предпринимателей, применяющих упрощенную систему налогообложения (УСН). В настоящее время проект закона, проработанный совместно с регио-

нальными и федеральными ведомствами, а также с общественными организациями, представляющими интересы предпринимателей в регионе, готовится к внесению на рассмотрение в Государственное Собрание Республики Мордовия (В Мордовии установят новые налоговые льготы для бизнеса, 2026).

Законопроект предусматривает следующие меры поддержки, которые могут позитивно повлиять на сферу туризма:

- ставки 2% (доходы) и 6% (доходы минус расходы) – для МСП сфер деятельности, переехавших в республику с 2022 г., а также для новых компаний и ИП в сфере электронной торговли, зарегистрированных в Республике Мордовия с 1 апреля 2025 г.;

- ставка 0% («налоговые каникулы») – для ИП, впервые открывающих бизнес в 2026 г. в производственной, научной, социальной сферах, а также в области бытовых услуг, туризма и креативных индустрий.

В рамках государственной программы Республики Мордовия «Развитие транспортного комплекса Республики Мордовия», авиаперевозчикам предоставляется субсидия в целях развития региональных воздушных перевозок пассажиров на территории Российской Федерации, международных воздушных перевозок и формирование региональной маршрутной сети.

Субсидии на осуществление перевозок воздушным транспортом по субсидируемым маршрутам предоставляются ежемесячно и рассчитываются как произведение количества выполненных за отчетный месяц рейсов в одном направлении и размера субсидии из республиканского бюджета Республики Мордовия на один рейс в одном направлении. Возмещение недополученных доходов авиаперевозчикам позволяет установить цены на авиабилеты в пределах допустимой нормы и предложить альтернативу проезду на российских железных дорогах. Так, в 2025 г. аэропорт Саранска обслужил 131 153 пассажира и

выполнил около 1 900 рейсов. Рост продолжается и в 2026 году. С 31 декабря по 11 января услугами аэропорта воспользовались более 3 000 человек (Постановление Правительства РМ..., 2018).

В настоящее время начата реализация проекта, предусматривающего предоставление субсидии субъектам туристской деятельности на реализацию туристских услуг для многодетных семей на территории Республики Мордовия. Субсидии предоставляются на безвозмездной и безвозвратной основе субъектам туристской деятельности на возмещение 70% затрат, связанных с реализацией туристских услуг для многодетных семей, но не более 3 500 рублей на одного члена многодетной семьи. Под членами многодетной семьи понимаются: родители (отец, мать), дети, не достигшие возраста 18 лет; дети в возрасте до 23 лет, обучающиеся в образовательных организациях по очной форме обучения.

Туристскими услугами вправе будут воспользоваться члены многодетной семьи в составе не менее одного родителя и одного ребенка. Способом предоставления субсидии является возмещение затрат.

Предлагается предоставление субсидии по следующим направлениям:

- 1) военно-патриотический туризм (посещение тематических музеев и выставок, мемориальных комплексов, военно-исторические реконструкции, осмотр (использование) военной техники и оружия);

- 2) культурно-познавательный туризм (посещение объектов культурного наследия, организаций сферы культуры, событийных мероприятий);

- 3) сельскохозяйственный туризм (посещение ферм и сельскохозяйственных предприятий с целью отдыха и (или) участия в мастер-классах, сельскохозяйственных работах, тематических мероприятиях и дегустациях);

- 4) этнический туризм (посещение не менее одного центра национальной культуры мордовского народа, этнографических музеев и парков, этнокультурных мероприятий);

5) экологический туризм (посещение природных объектов, в том числе национальных парков, заповедников, заказников, ботанических садов, участие в природоохранных мероприятиях).

Максимальный размер субсидии ограничивается суммой 1 400 000 рублей на одного получателя субсидии по одному направлению, но не более объема обоснованных затрат получателя субсидии.

Предполагается возмещение расходов туроператоров по следующим направлениям: оплата услуг по перевозке туристов (фрахтованию транспортных средств), сопровождению, размещению (проживанию), питанию, экскурсионному обслуживанию, организации досуговых мероприятий и занятий, мастер-классов и иных программ для многодетных семей, обучению специальным туристским навыкам, прокату туристского оборудования, инвентаря и снаряжения, страхованию, работ по изготовлению и (или) приобретению тематического раздаточного (сувенирного и полиграфического) материала, оказываемых и выполняемых по договору о реализации туристских услуг.

К затратам, подлежащим возмещению, относятся затраты, понесенные получателем субсидии в текущем финансовом году.

Ожидается, что данная инициатива окажет благотворное влияние на развитие внутреннего туризма и будет способствовать:

- расширению реестра создаваемых туристических маршрутов, которые впоследствии смогут претендовать на финансирование в рамках конкурса общественных инициатив по единой субсидии;

- увеличению числа путешествий внутри региона, что, в свою очередь, стимулирует рост туристических операторов, несмотря на существующие санкционные ограничения;

- прямой экономической поддержке туроператоров через компенсацию упущенной выгоды, что позволит направить высвобожденные средства на дальнейшее

развитие бизнеса (Постановление правительства РМ, 2026).

Анализ ситуации показал, что местные бюджеты не предусматривают экономических мер поддержки в сфере туризма. Решением проблемы может стать введение туристического налога, средства от которого будут поступать в муниципальные бюджеты и направляться на улучшение туристической инфраструктуры. Согласно Решению Совета депутатов городского округа, Саранск от 29 ноября 2024 г. № 269 введение туристического налога переносится на 2027 г. (Решение Совета депутатов городского округа Саранск, 2024).

На первом этапе туристический налог следует ввести на территориях с максимальным турпотоком и развитой инфраструктурой (м. о. Саранск, Темниковский район), чтобы отработать методику. Так как налог не является целевым, имеет смысл законодательно закрепить прозрачный механизм возврата налога в отрасль, чтобы избежать случаев, когда средства расходуются на другие цели (Рыжков, 2026).

Важным элементом развития любой отрасли является информационная открытость и активная публикация статей о реализуемых государством мерах поддержки. Проведен анализ публикаций органов государственной власти Республики Мордовия, реализующих проекты в рамках мер поддержки в сфере туризма. На официальном сайте Минэкономки Республики Мордовия присутствует раздел «Направления деятельности», в котором опубликована информация по подразделу «Развитие туризма». Его анализ позволяет сделать вывод, что информация о мерах поддержки сферы туризма, в частности, о нормативных актах, регламентирующих порядок предоставления субсидий (грантов в форме субсидии) на поддержку общественных инициатив в сфере туризма и создание модульных некапитальных средств размещения с указанием критериев отбора и требований к участникам конкурса, отсутствует (Министерство экономики, торгов-

ли и предпринимательства Республики Мордовия, 2023).

В официальных пабликах Минэкономики Республики Мордовия ВКонтакте и в МАХ публикуется информация о наступлении конкурсного отбора, что не гарантирует, что за потоком новостей в ленте потенциальный участник увидит данную новость.

На странице Министерства социальной защиты, труда и занятости населения Республики Мордовия на официальном портале органов государственной власти Республики Мордовия представлена полная информация о мерах поддержки в форме социального контракта. В целях оказания методической помощи потенциальным получателям поддержки в форме социального контракта предлагается добавить раздел с образцами заполненных документов, в том числе бизнес-планов, для использования при подготовке документов.

На официальной странице Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Мордовия отсутствует информация о мерах поддержки в рамках проекта «Агротуризм», что не позволяет ознакомиться с условиями и требованиями к потенциальным участникам конкурсного отбора.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что присутствует недостаточный уровень информационной открытости направлений деятельности органов государственной власти.

Для обеспечения консолидации экономических мер поддержки в сфере туризма как прямого, так и косвенного характера, предлагается разработка отдельного подраздела на официальной странице Минэкономики Республики Мордовия с указанием всех мер поддержки, которые могут быть применимы для организаций туристической сферы, в том числе по смежным областям.

Заключение (Conclusions). В последние годы туристическая отрасль России претерпела заметные трансформации.

Несмотря на внешние трудности, вызванные изменениями в мировой обстановке, внутренний туризм показывает стабильный прирост.

В Республике Мордовия ведется активная работа по привлечению федерального финансирования на развитие туристической инфраструктуры. В отличие от Татарстана или Нижегородской области, получающих поддержку годами, республика получила федеральные деньги на строительство модульных средств размещения впервые только в 2025 году (189 млн руб.). Это говорит о том, что регион находится на начальном этапе активного строительства инфраструктуры размещения и активно участвует в конкурсах на получение грантов из федерального бюджета, а также отраслевых фондов на реализацию лучших практик. Кроме того, уполномоченным органом государственной власти в настоящее время начата реализация проекта, предусматривающего предоставление субсидий субъектам туристской деятельности Республики Мордовия на реализацию туристских услуг для многодетных семей на территории Республики Мордовия. Республика делает ставку на доступный семейный отдых в формате «выходного дня», что подтверждается ростом турпотока в 2025 г. на 30% по сравнению с 2024 г.

Анализ показал, что в настоящее время на муниципальном уровне отсутствуют меры бюджетной поддержки. В данных обстоятельствах выходом из ситуации может стать введение туристического налога, который будет поступать в местный бюджет и далее направляться на развитие туристической инфраструктуры. Увеличение количества гостиниц, отелей с качественным сервисом на основе государственной поддержки позволит внедрить механизм туристического налога как дополнительного источника доходов местного бюджета.

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

Об оказании государственной социальной помощи на основании социального контракта: принято Правительством Республики Мордовия от 30 декабря 2013 года // КонсультантПлюс: [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 16.01.2026).

Об утверждении государственной программы Республики Мордовия «Экономическое развитие Республики Мордовия»: принято Правительством Республики Мордовия от 27 декабря 2023 года // КонсультантПлюс: [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 20.01.2026).

Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма»: принято Правительством Российской Федерации от 24 декабря 2021 года // Гарант: [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/74691848> (дата обращения 20.01.2026).

Об утверждении Порядка предоставления субсидий из республиканского бюджета Республики Мордовия на развитие сельского туризма и признании утратившими силу отдельных постановлений Правительства Республики Мордовия: принято Правительством Республики Мордовия от 24 апреля 2024 года // КонсультантПлюс: [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 16.01.2026).

Об установлении расходного обязательства Республики Мордовия, утверждении Порядка предоставления субсидии из республиканского бюджета Республики Мордовия юридическим лицам и (или) индивидуальным предпринимателям на возмещение затрат на приобретение и монтаж модульных некапитальных средств размещения при реализации инвестиционных проектов: принято Правительством Республики Мордовия от 24 октября 2025 года // КонсультантПлюс: [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 17.01.2026).

Об утверждении Порядка предоставления субсидий из республиканского бюджета Республики Мордовия на развитие сельского туризма и признании утратившими силу отдельных постановлений Правительства Рес-

публики Мордовия: принято Правительством Республики Мордовия от 24 апреля 2024 года // КонсультантПлюс: [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 17.01.2026).

Об утверждении Правил предоставления из республиканского бюджета Республики Мордовия субсидий организациям воздушного транспорта на осуществление региональных воздушных перевозок пассажиров на территории Российской Федерации, международных воздушных перевозок пассажиров и формирование региональной маршрутной сети: Постановление № 434: текст с изменениями на 30 января 2026 года: принято Правительством Республики Мордовия от 20 августа 2018 года // КонсультантПлюс: [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 17.01.2026).

О внесении изменений в постановление Правительства Республики Мордовия от 27 декабря 2023 г. об утверждении Порядка предоставления из республиканского бюджета Республики Мордовия субсидий на государственную поддержку общественных инициатив и проектов юридических лиц (за исключением некоммерческих организаций, являющихся государственными (муниципальными) учреждениями) и индивидуальных предпринимателей, направленных на развитие туристской инфраструктуры, и признании утратившими силу отдельных постановлений Правительства Республики Мордовия»: принято Правительством Республики Мордовия от 14 июня 2024 г. // КонсультантПлюс: [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 17.01.2026).

О внесении изменений в приложение к государственной программе Республики Мордовия «Экономическое развитие Республики Мордовия», об установлении расходного обязательства Республики Мордовия и утверждении Порядка предоставления субсидии из республиканского бюджета РМ туроператорам на возмещение недополученных доходов, связанных с реализацией туристского продукта многодетной семье по льготной стоимости: принято Правительством Республики Мордовия от 29 мая 2026 года // КонсультантПлюс: [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 30.05.2026).

О внесении изменений в решение Совета депутатов городского округа Саранск от 5 но-

ября 2024 года № 262 «О туристическом налоге» / Федеральная налоговая служба: URL: https://www.nalog.gov.ru/rn13/about_fts/docs/15481697/?ysclid=mqpfo2t7g7681280681 (дата обращения 30.12.2025).

Дмитрий Вахруков: туризм оказывает значительное влияние на комплексное развитие российских регионов / Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://economy.gov.ru/material/news/dmitriy_vahrukov_turizm_okazyvaet_znachitelnoe_vliyanie_na_kompleksnoe_razvitie_rossiyskih_regionov (дата обращения 20.05.2026).

В Мордовии подвели итоги регионального этапа программы «Мама-предприниматель» 2024 / Фонд поддержки предпринимательства Республики Мордовия. URL: <https://mbrm.ru/news/fpprm/v-mordovii-podveli-itogi-regionalnogo-etapa-programmy-mama-predprinimatel-2024/?ysclid=mqpe4gtgcm484241642> (дата обращения 20.05.2026).

В Мордовии установят новые налоговые льготы для бизнеса / Официальный портал органов государственной власти РМ. URL: <https://e-mordovia.ru/gosudarstvennaya-vlast-rm/ministerstva-i-vedomstva/minselhoz/novosti/v-mordovii-ustanovyat-novye-nalogovye-lgoty-dlya-biznesa/?ysclid=mqpjxc163498295145> (дата обращения 20.05.2026).

Максим Решетников: объем инвестиций бизнеса в туризм – почти 2 трлн рублей / Министерство экономического развития Российской Федерации URL: https://economy.gov.ru/material/news/maksim_reshetnikov_obem_investitsiy_biznesa_v_turizm_pochti_2_trln_rublej (дата обращения 20.05.2026).

Министерство экономики, торговли и предпринимательства Республики Мордовия: официальный портал органов государственной власти Республики Мордовия: сайт. Саранск, 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://e-mordovia.ru/gosudarstvennaya-vlast-rm/ministerstva-i-vedomstva/mineco/> (дата обращения: 16.12.2025).

Микрокредитная компания Фонд поддержки предпринимательства Республики Мордовия. Саранск, 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://mbrm.ru/> (дата обращения 10.12.2025).

Отдых с комфортом: какие регионы Приволжья получают миллионы на глэмпинги:

Москва, 2007. [Электронный ресурс]. URL: <https://fedpress.ru/news/16/economy/3389693> (дата обращения 30.05.2026).

Рыжков В. В Сочи на развитие туризма направили только 3,3% от собранного туристического налога // Интернет-газета Коммерсантъ. 29.01.2026. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8380443> (дата обращения 30.05.2026).

References

Dmitry Vakhrukov, Tourism has a significant impact on the comprehensive development of Russian regions [Online], available at: https://economy.gov.ru/material/news/dmitriy_vahrukov_turizm_okazyvaet_znachitelnoe_vliyanie_na_kompleksnoe_razvitie_rossiyskih_regionov (Accessed 20 May 2026). (In Russ.).

Maxim Reshetnikov, The volume of business investments in tourism is almost 2 trillion rubles [Online], available at: https://economy.gov.ru/material/news/maksim_reshetnikov_obem_investitsiy_biznesa_v_turizm_pochti_2_trln_rublej (Accessed 20 May 2026). (In Russ.).

Ministry of Economy, Trade and Entrepreneurship of the Republic of Mordovia, official portal of the state authorities of the Republic of Mordovia, website, Saransk, 2023 [Online], available at: <https://e-mordovia.ru/gosudarstvennaya-vlast-rm/ministerstva-i-vedomstva/mineco/> (Accessed 16 December 2025). (In Russ.).

Microcredit company Entrepreneurship Support Fund of the Republic of Mordovia, Saransk, 2025 [Online], available at: <https://mbrm.ru/> (Accessed 10 December 2025). New tax incentives for businesses to be introduced in Mordovia, Official portal of the Republic of Mordovia public authorities [Online], available at: <https://e-mordovia.ru/gosudarstvennaya-vlast-rm/ministerstva-i-vedomstva/minselhoz/novosti/v-mordovii-ustanovyat-novye-nalogovye-lgoty-dlya-biznesa/?ysclid=mqpjxc163498295145> (Accessed 20 May 2026). (In Russ.).

Mordovia's Economic Development as a Republican Economic Program, On December 27, 2023, Mordovia's Republican Government was founded by Nafta [Online], available at: <http://www.consultant.ru/> (Accessed 20 January 2026). (In Russ.).

On the provision of state social assistance based on a social contract: adopted by the Gov-

ernment of the Republic of Mordovia on December 30, 2013 [Online], available at: <http://www.consultant.ru/> (Accessed 16 January 2026). (In Russ.).

On the approval of the State program of the Russian Federation "Tourism Development", adopted by the Government of the Russian Federation on December 24, 2021 [Online], available at: <https://base.garant.ru/74691848/> (Accessed 20 January 2026). (In Russ.).

On the approval of the procedure for granting subsidies from the republican budget of the Republic of Mordovia for the development of rural tourism and invalidation of certain resolutions of the Government of the Republic of Mordovia, adopted by the Government of the Republic of Mordovia on April 24, 2024 [Online], available at: <http://www.consultant.ru/> (Accessed 16 January 2026). (In Russ.).

On the establishment of an expenditure obligation of the Republic of Mordovia, approval of the Procedure for granting subsidies from the republican budget of the Republic of Mordovia to legal entities and (or) individual entrepreneurs for reimbursement of costs for the purchase and installation of modular non-capital accommodation facilities for the implementation of investment projects, adopted by the Government of the Republic of Mordovia on October 24, 2025 [Online], available at: <http://www.consultant.ru> (Accessed 17 January 2026). (In Russ.).

On the approval of the procedure for granting subsidies from the republican budget of the Republic of Mordovia for the development of rural tourism and invalidation of certain resolutions of the Government of the Republic of Mordovia, adopted by the Government of the Republic of Mordovia on April 24, 2024 [Online], available at: <http://www.consultant.ru> (Accessed 17 January 2026). (In Russ.).

On the approval of the rules for granting subsidies from the republican budget of the Republic of Mordovia to air carriers for regional passenger air transportation in the Russian Federation, International Passenger Air Transportation and the Formation of a Regional route Network, Resolution No. 434, text as amended on January 30, 2026, adopted by the Government of the Republic of Mordovia on August 20, 2018 [Online], available at: <http://www.consultant.ru/> (Accessed 17 January 2026). (In Russ.).

On the amendments to the decree of the Government of the Republic of Mordovia dated

December 27, 2023 On the approval of the procedure for granting subsidies from the republican budget of the Republic of Mordovia for state support of public initiatives and projects of legal entities (with the exception of non-profit organizations that are state (municipal) institutions) and individual entrepreneurs aimed at developing tourist infrastructure, and invalidation of certain resolutions of the Government of the Republic of Mordovia", adopted by the Government of the Republic of Mordovia on June 14, 2024 [Online], available at: <http://www.consultant.ru> (Accessed 17 January 2026). (In Russ.).

On the amendments to the annex to the state program of the Republic of Mordovia "Economic Development of the Republic of Mordovia", on establishing the expenditure obligation of the Republic of Mordovia and approving the Procedure for Granting subsidies from the Republican budget of the Republic of Moldova to tour operators to reimburse lost income related to the sale of a tourist product by a large family at a discounted price, adopted by the Government of the Republic of Mordovia on May 29, 2026 [Online], available at: <http://www.consultant.ru> (Accessed 30 May 2026). (In Russ.).

On the amendments to the decision of the Council of Deputies of the Saransk City District of November 5, 2024 No. 262 "On tourist tax", Federal Tax Service [Online], available at: https://www.nalog.gov.ru/rn13/about_fts/docs/15481697/?ysclid=mqpfo2t7g7681280681 (Accessed 30 December 2025). (In Russ.).

Rest in comfort: which regions of the Volga region receive millions for glamping, Moscow, 2007 [Online], available at: <https://fedpress.ru/news/16/economy/3389693> (Accessed 30 May 2026). (In Russ.).

Ryzhkov V. Sochi allocated only 3.3% of the collected tourist tax for the development of tourism [Online], available at: <https://www.kommersant.ru/doc/8380443> (Accessed 30 May 2026). (In Russ.).

The results of the regional stage of the 'Mum-Entrepreneur' programme 2024 have been announced in Mordovia, Entrepreneurship Support Fund of the Republic of Mordovia [Online], available at: <https://mbrm.ru/news/fpprm/v-mordovii-podveli-itogi-regionalnogo-etapa-programmy-mama-predprinimatel-2024/?ysclid=mqpe4gtgcm484241642> (Accessed 20 May 2026). (In Russ.).

Данные об авторах

Едиханова Диляра Адиповна, начальник отдела бухгалтерского учета и отчетности

Зайцева Лариса Александровна, кандидат политических наук, доцент кафедры туризма

Ларина Оксана Владимировна, заместитель министра

Information about the authors

Dilyara A. Edikhanova, Head of the Accounting and Reporting Department

Larisa A. Zaitseva, Candidate of Political Science, Associate Professor of the Department of Tourism

Oksana V. Larina, Deputy Minister

Оригинальное исследование
Original research

УДК 338.48

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-2

Макринова Е. И.¹
Шестакова С.А.²

**Повышение конкурентоспособности туристских
продуктов на основе учёта потребительского опыта**

Белгородский университет кооперации, экономики и права,
ул. Садовая, 116 А, Белгород 308023, Россия

¹e-mail: zav-kaf-gtskr@bukep.ru

²e-mail: sof.a.shestakova@yandex.ru

¹ORCID: 0000-0002-7883-6540

²ORCID: 0009-0008-9405-3395

*Статья поступила 06 июля 2026 г.; принята 02 августа 2026 г.;
опубликована 30 сентября 2026 г.*

Аннотация. В современных условиях изменения подходов к традиционной форме и виду туристического рынка, а также в рамках неуклонной тенденции к переходу к экономике впечатлений, привычные подходы к созданию конкурентных преимуществ продукта уступают стратегиям традиционной ориентации на потребительский опыт. В статье туристский продукт рассматривается через призму современных требований и условий и представляет совокупность различных факторов, проявляющихся в процессе соприкосновения туриста с дестинацией. В тексте приводится анализ развития уровня конкурентоспособности, рассмотрены элементы формирования туристских впечатлений, а также изучена эволюция управления впечатлениями. Методологическая основа исследования основывается на диалектическом методе, дающим возможность определить противоречия в двух основных подходах, традиционном и инновационном, а также на структурно-логическом методе исследования, предоставляющим возможность перейти от теоретической составляющей к практическим рекомендациям. В ходе исследования авторами было установлено, что потребительский опыт в туризме является многослойной структурой, включающий четыре компонента, требующих целостного управления. Практической основой данной статьи выступает анализ методов оценки потребительского опыта, на основе регионального проекта «Стандарт гостеприимств Белогорья», посредством чего были сделаны выводы относительно того, как стандартизация сервиса влияет на впечатления, лояльность туриста на протяжении всех этапов клиентского пути. По результатам исследования авторы приходят к выводам, что качественное и рациональное управление впечатлениями туриста выходит на новый уровень в получении лояльности от потребителей услуг, а также подчёркивается важность проведения данных мероприятий.

Ключевые слова: потребительский опыт; туристский продукт; конкурентоспособность; экономика впечатлений; маркетинг впечатлений; лояльность; турист; туризм; экскурсии

Для цитирования: Макринова Е. И., Шестакова С.А. Повышение конкурентоспособности туристских продуктов на основе учёта потребительского опыта //

Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 3. С. 18-30.
DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-2

UDC 338.48

Elena I. Makrinova¹
Sofya A. Shestakova²

**Improving the competitiveness of tourism products
by taking into account consumer experience**

Belgorod University of Cooperation,
116 A Sadovaya St., Belgorod 308023, Russia

¹e-mail: zav-kaf-gtskr@bukep.ru

²e-mail: sofi.a.shestakova@yandex.ru

¹ORCID: 0000-0002-7883-6540

²ORCID: 0009-0008-9405-3395

Abstract. In the current climate of evolving approaches to the traditional form and structure of the tourism market, and within the context of a consistent shift towards an experience-based economy, the conventional methods of establishing a product's competitive advantage are being replaced by strategies centred on consumer experience. In the article, the tourism product is viewed through the prism of modern requirements and conditions and is a set of various factors that manifest themselves in the process of a tourist's interaction with a destination. The text analyzes the level of competitiveness, the elements of the formation of tourist impressions, and the evolution of impression management. The study was based on the dialectical method, which allows for the identification of contradictions between two main approaches – traditional and innovative, as well as the structural-logical method of research, which enables the transition from theoretical aspects to practical recommendations. The study revealed that the consumer experience in tourism is a multi-level structure that includes four components that require comprehensive management. This article is based on an analysis of methods for assessing consumer experience, using the regional project 'Belogorye Hospitality Standard' as an example. This allowed the authors to draw conclusions about the effect of service standardisation on tourists' impressions and loyalty throughout the customer journey. Based on the results of the study, the authors conclude that the quality and rational management of tourist impressions has reached a new level in terms of building consumer loyalty, and emphasize the importance of conducting such events.

Keywords: consumer experience; tourism product; competitiveness; experience economy; experience marketing; loyalty; tourist; tourism; excursions

For citation: Makrinova, E. I., Shestakova, S. A. (2026), "Improving the competitiveness of tourism products by taking into account consumer experience", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (3), pp. 18-30. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-2

Введение (Introduction). На сегодняшний день туризм представляет не просто поездку с минимальным набором услуг, таких как проживание, питание и экскурсионное обслуживание. В текущих условиях и ввиду глобальных изменений

подходов, всё большую ценность приобретает наличие ярких эмоций, личных мотивов и эстетические, духовные и душевные переживания. Турист нового времени тянется к уникальной истории и неординарным эмоциям. По сути именно этот пере-

ход и заставляет всех участников туристической отрасли менять логику и подход к индустрии, что по итогу приводит к отказу от традиционного базового набора услуг, и предложениям многослойного, комплексного и запоминающегося потребительского опыта.

Актуальность темы обусловлена тремя основными факторами. Во-первых, тенденция к насыщению рынка туристических услуг скорректировала значение традиционных конкурентных преимуществ. Потребитель услуги стал требовательнее, гораздо более искушеннее, у него появилось желание платить за эмоции, подлинность и чувства сопричастности. Во-вторых, в условиях экономических и геополитических изменений появилась явная конкуренция между туристическими объектами и локациями. В данной ситуации на первый план выходит грамотное управление потребительским опытом, позволяющее привлечь стороннего туриста и сделать его лояльным. В-третьих, грандиозный скачок в сфере цифровых технологий изменил механизмы формирования туристических ожиданий и, в конечном итоге, трансляцию своего опыта через социальные сети.

Цель исследования (The aim of the work). Цель данного исследования заключается в необходимости систематизации подходов к пониманию потребительского опыта, в части факторов и уровней конкурентоспособности туристских продуктов, а также анализа инструментов и механизмов его появления. Немаловажным фактом является систематизация данных о разработке рекомендаций по повышению уровня конкурентоспособности туристского продукта, а также анализ опыта Белгородской области на примере регионального проекта «Стандарт гостеприимства Белогорья».

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Для достижения целей исследования был проведён анализ с применением общенаучных и специальных методов, преимущественно междисциплинарного характера (маркетинг, экономика, дизайн). Методологиче-

ская база основывалась на методах анализа и синтеза, научного обобщения, экспертной оценки, сравнительного анализа, а также сбора и обработки данных.

При переходе к методологии исследований повышения конкурентоспособности туристских продуктов путём учёта потребительского опыта были систематизированы методы исследования, существующие и наиболее часто применяемые в данном направлении. Исследование показало, что зачастую применяется комплекс общенаучных методов:

во-первых, диалектический метод, ориентированный на поиск и решение противоречий, которые свойственны современной практике развития рынка туристических услуг. С помощью диалектического метода удастся выявить основные разногласия, возникающие в результате перехода к новой реальности предоставления услуг, в которой доминантным выступает переход к эмоциональному подходу и вовлечению потребителей в этот процесс. В качестве основных противоречий, свойственных современному рынку туристских услуг, выступают: расхождение между классическими туристическими программами и индивидуальным (точечным) подходом к формированию туристского предложения; недопонимание в скорости развития туристских предложений; динамика и направления туристических трендов и подходов к восприятию территории;

во-вторых, структурно-логический метод, который служит инструментом построения стратегий и направлений интеграции клиентоориентированных моделей в текущую деятельность предприятий. Структурно-логический метод включает в себя четыре ключевых этапа: анализ текущего состояния потребительских впечатлений, проектирование целевой модели поведения пользователя услугой, практическая интеграция и реализация инструментов управления туристским опытом и дальнейший мониторинг результатов. Данный метод позволяет сформировать целостную картину и обеспечить поступа-

тельный переход в достижении главной цели, адаптации туристского продукта к изменяющимся запросам потребителей и поиске его целевой аудитории.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Изменения взглядов на суть туристского продукта – главная тенденция экономической науки последних лет. Традиционное понимание туристического продукта представляет собой объединение четырёх основных компонентов, таких как проживание, питание, транспорт и экскурсионные услуги. Современные тенденции привели к насыщению рынка туристских услуг и там самым изменению ценностей потребителя. Соответственно, классический подход теряет свою традиционную суть.

Сегодня туристский продукт перестаёт быть набором конкретных услуг и трансформируется в многогранное явление, объединяющее эмоциональные и когнитивные факторы. Основой современных тенденций является туристский опыт, в частности – его яркая, насыщенная и креативная подача. Эволюция туристского продукта – это изменение потребительских ценностей от прагматичности до эмоционального всплеска и насыщения.

Потребительский опыт в туристической отрасли – это комплекс основных компонентов: эмоциональный, когнитивный, сенсорный и конативный. Подробнее на структуре потребительского опыта в туризме мы остановимся в таблице 1.

Таблица 1

Структура потребительского опыта в туризме

Table 1

The structure of consumer experience in tourism

Сенсорная составляющая	Заключается в тех впечатлениях, которые турист получает благодаря органам чувств – восприятию красок, звуков, запахов, вкусовых ощущений, осязанию
Эмоциональная составляющая	Состоит в настроении и переживаниях, возникающих у человека посредством ассоциаций с брендом, например, атмосферой гостеприимства, царящей в туристской дестинации
Когнитивный опыт	Связан с сознательными мыслительными процессами – размышлениями, познанием нового, осмыслением увиденного
Поведенческий (конативный) опыт	Возникает в результате практических действий, физической активности, участия в событиях и мероприятиях

Составлено авторами.

Потребительский опыт видоизменяется на всех этапах взаимодействия туриста с дестинацией, услугами и людьми, а также не зависит от времени, так как может меняться до поездки, во время поездки и после поездки. Именно такой подход выступает принципиальным отличием потребительского опыта на современном этапе. Полученный потребительский опыт необходимо отслеживать не только в процессе предоставления услуги, соблюдение комплектной составляющей в будущем может положительно отразиться на процессе возвращения туриста и факте привлечения им

новых потребителей (Макринова, Шестакова, 2025; Осокин, 2014).

Анализ сущности и структуры потребительского опыта играет важную роль в формировании конкурентных преимуществ и даёт возможность плавно перейти к факту перехода традиционной экономики услуг к экономике впечатлений (Даудова, 2026; Платов, 2022). Сегодня потребительский опыт не сопутствующий факт, а неотъемлемая особенность, за которую потребитель хочет и готов платить.

С точки зрения понимания основных механизмов конкурентоспособности необходимо рассмотреть основу концепции

экономики впечатлений. Данная концепция поможет нам объяснить, что же такое управление впечатлениями, какие существуют дополнительные преимущества такого подхода, а также, в чем выражается преимущества роста для объектов туризма и гостеприимства.

Концепция экономики впечатлений впервые сформирована в конце 90-х годов XX века американскими исследователями в области маркетинга Джозефом Пайном и Джеймсом Гилмором (Пайн, Джозеф, 2019).

Идея экономики впечатлений состоит именно в том, что эмоции (эмоциональный отклик) и впечатления (незабываемый опыт) становятся главным фактором положительного опыта туристов. И именно туристическая отрасль по своей сути как никто другой подходит под эту концепцию. Туристическая отрасль – это эмоции, впечатления, переживания, краски, яркость, восторг и прочие аспекты. Турист покупает не перелёт и не кровать в отеле, что является просто услугой, а эмоции, воспоминания и внутренние изменения (Афанасьев, 2019).

Экономика впечатлений – это общая экономическая среда, внутри которой содержится индивидуальное восприятие каждого человека, представляющее к конечному итогу потребительский опыт (Кобяк, 2015). На сегодняшний день экономика впечатлений плавно сосуществует с потребительским опытом по трём направлениям:

1) активное участие. Особенностями активного вовлечения туриста является то, что потребитель самостоятельно выбирает направление, наполнение и услуги, входящие в продукт, а также взаимодействует с местными жителями и рассказывает истории в социальных сетях;

2) персонализированное участие. Особенности персонализации туристского продукта заключаются в отказе от утверждённых ранее единых, стандартизированных

факторов экономики услуг и переходе к гибким, адаптируемым программам посещений и проживания;

3) долгосрочное участие. Конкурентоспособность туристического продукта зависит от того, насколько много сил, эмоций и средств предприятие вкладывает в жизненный цикл услуги. Ведь опыт клиентского пути формируется не только в момент получения услуги, он начинается задолго до поездки, в период формирования целей и мечты до конечных воспоминаний, остающихся спустя множество месяцев после.

Экономика впечатлений задаёт «правила игры» в формировании обратной связи и эмоционального отклика, а потребительский опыт меняет состав и структуру этого направления.

Потребительский опыт – это субъективное понятие, задающее новые тренды и стандарты отрасли. Ведь никуда не денешься от факта того, что сотни или даже тысячи туристов транслируют в своих социальных сетях и в интернете в целом. В конечном итоге этот фактор и формирует спрос. Потребительский опыт становится нишей туристической отрасли, тем фактором, который необходимо удовлетворять, обратной связью, позволяющей корректировать и изменять экономику впечатлений (Филатова, 2021).

Обобщенная связь экономики впечатлений и потребительского опыта представлена на рисунке.

Так, для туристического рынка это значит, что повышение конкурентоспособности предприятия, товара или услуги не произойдёт без системного подхода к пониманию макротрендов, анализа микротрендов и постоянного мониторинга ответной реакции от туриста.

Изменение потребительского опыта – это сложная методологическая задача, основой которой являются эмоции и впечатления, и сами по себе они трудно поддаются стандартизации (Филатова, 2021).

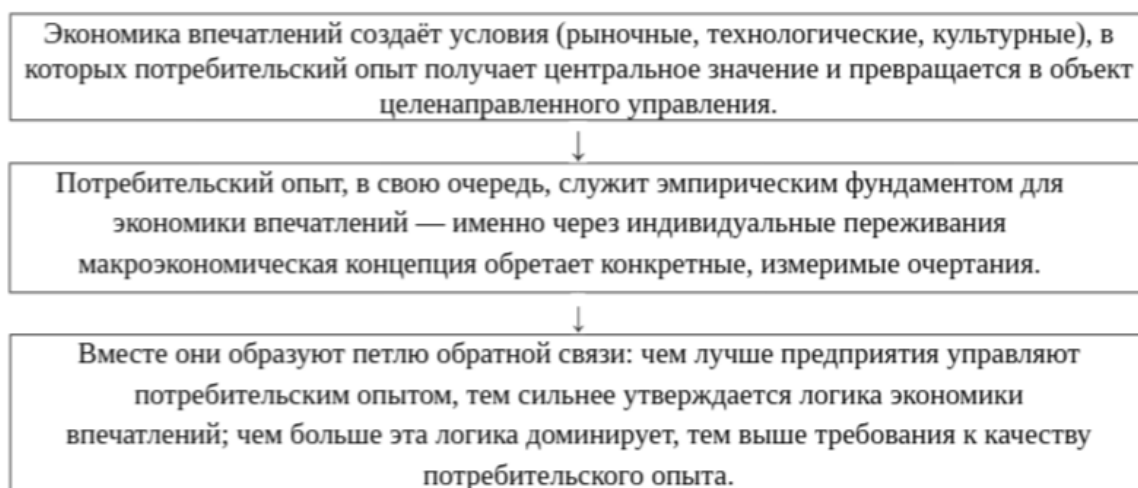


Рис. Дialeктическое единство экономики впечатлений и потребительского опыта

Fig. The dialectical unity of the economy of impressions and consumer experience

Тем не менее современные методы научных исследований позволяют провести сбор и анализ данных о потребительском опыте. Основные методы анализа данных делятся на два основных блока — качественные и количественные.

Качественный метод исследования преследует цель, ориентированную на выявление мотивов потребителя. Сюда также входят эмоции и контекстное суждение, присущее формированию общего потребительского опыта. Главное преимущество данного метода — выявление неочевидных сторон восприятия. В качестве основных инструментов качественного анализа выступают:

1) глубинное интервью — позволяет в полной мере погрузиться во внутренний мир потребителя, попробовать проследить логику поступков и варианты возникновения решений. Такой метод исследования проводится до того, как потребитель отправляется в туристическую поездку, с целью выявления его желаний, предпочтений и ожиданий;

2) метод критических инцидентов — осуществляется на основе анализа основных этапов взаимодействия потребителя с компанией в процессе получения услуги. Это могут быть как позитивные, так и

негативные факторы, которые оставили яркое, неизгладимое впечатление. В туристической отрасли данный метод может осуществляться посредством анализа информации в социальных сетях или в рамках личного разговора с туристом;

3) анализ вопросов в анкетах, либо иных формах обратной связи — комбинированный формат сбора информации, объединяющий систематизированный опрос с качественно проработанным подходом его воплощения.

Количественные методы исследования отличаются способностью измерить распространённость вариантов и определить закономерности и предпосылки. Основными количественными методами являются:

1) массовые опросы — наиболее явный и распространённый инструмент выявления общественного мнения. Данный тип опросов проводится на всех трёх этапах клиентского взаимодействия: до события, во время получения услуги, после мероприятия. Массовые опросы в большей степени представляют короткий блиц (экспресс) опрос, зачастую в форме коротких вопросов «на бегу»;

2) онлайн анализ интернет отзывов — современный тип исследования, всё боль-

ше набирающий популярность в эпоху цифровых технологий. Данное направление позволяет комплексно систематизировать огромные базы данных онлайн сегмента и подвергнуть их автоматизированному анализу.

Основной базой для вышеперечисленных методов исследования являются негативные отзывы, они несут в себе наиболее информативную и значимую информацию. Ведь жадыбы, проблемы, низкие оценки – критические моменты, решение которых позволит увеличить общую удовлетворённость потребителей услуг. Практика показывает, что решение одного-двух негативных аспектов позволяет улучшить общее впечатление больше чем десятка новых услуг. Негативный опыт запоминается гораздо сильнее и остаётся в памяти гораздо дольше, чем услуга, полученная без нареканий.

Особенности исследования потребительского опыта в Белгородской области заключаются в том, что механизмы встроены в системный процесс управления качеством. Мониторинг онлайн составляющей туристической отрасли выступает в качестве инструмента сбора данных. Например, анализ цифровых платформ для сбора отзывов и интеграция с внешними платформами.

Основа управления качеством уровня туристических продуктов с целью повышения уровня потребительского опыта закладывается на этапе проектирования стандартов, а не только через реакцию на негативные отзывы.

В 2022 году управление по туризму Белгородской области совместно с ОГАУ «Белгородский центр туризма» и АНО ВО «Белгородский университет кооперации, экономики и права» были разработаны методические рекомендации «Стандарт гостеприимства Белогорья» (Макринова, Золотарева, Симонова, 2023). Методические рекомендации содержат требования к следующим объектам турпоказа и предоставляемым ими услугам, расположенным на территории региона:

- требования для сельских гостевых домов;
- требования к организации активных видов туризма;
- требования к объектам туристского показа;
- требования к предприятиям общественного питания;
- требования для средств размещения;
- требования к предприятиям промышленного туризма;
- требования к туристским объектам в дополнительных категориях («Объекты автомобильного туризма», «Объекты семейного туризма»).

Методические рекомендации «Стандарта гостеприимства Белогорья» объединяют в себе не только материальную составляющую, такую как оборудование, оснащение или состояние объекта, но и нематериальную составляющую. Сюда входят ценности гостеприимства, правила поведения персонала, уровень профессиональной и эмоциональной составляющей. Это очень важный аспект, ведь потребительский опыт в туризме формируется в основном через эмоции, впечатления и располагающую атмосферу.

«Стандарт гостеприимства Белогорья» по своей сути охватывает все этапы клиентского пути потребителя. Первым этапом клиентского пути выступает поиск и планирование. На данном этапе потребителем проводится информационный поиск и будущее планирование потребления услуги. В обязательные требования методических рекомендаций «Стандарта гостеприимства Белогорья» входят: информационная доступность объекта, наличие полиязычных сайтов с возможностью онлайн-бронирования, аккаунты в социальных сетях, присутствие объекта на всевозможных туристских порталах, точное и своевременное обновление информации. Это все в самом начале формирует первое впечатление на этапе первичного контакта туриста с объектами.

Следующей частью взаимодействия клиента с организацией выступает первый контакт посредством телефонного разговора. «Стандарт гостеприимства Белогорья» подробно расписывает и регламентирует всевозможные правила телефонного этикета: скорость приёма звонка, особенности речи, эмоциональную составляющую, элементы построения диалога, подтверждение договорённостей. Все эти факторы в той или иной степени могут помочь в управлении когнитивным компонентом потребительского опыта.

Основной этап и, соответственно, главная часть методических рекомендаций приходится на процесс личного взаимодействия с потребителями. В части методических рекомендаций и правил сюда включены: состояние входных групп, чистота и благоустройство территории, оснащение помещений, качество обслуживания, доступная среда, безопасность. Общая совокупность качественного предоставления услуг на данном этапе формиру-

ет сенсорный и функциональный компонент клиентского опыта. Ведь именно на этом этапе клиент видит, слышит, пробует, ощущает и осязает все компоненты и этапы получения услуги.

Четвёртым, заключительным этапом формирования положительного клиентского пути, отражённым в «Стандарте гостеприимства Белогорья», является этап пост-пребывания клиента. Сюда относятся требования к обязательному наличию каналов обратной связи, а также внутренняя методика расчёта удовлетворённости клиента.

«Стандарт гостеприимства Белогорья» наглядно показывает, что потребительский опыт в туристической отрасли объединяет в себе эмоциональный, когнитивный, поведенческий и сенсорный компоненты. На взаимосвязи каждого из этих компонентов стоит остановиться подробнее. Компоненты управления потребительским опытом, отражённые в «Стандарте гостеприимства Белогорья», представлены в таблице 2.

Таблица 2

Компоненты потребительского опыта в «Стандарте гостеприимства Белогорья»

Table 2

Components of the consumer experience in the Belogorye Hospitality Standard

Сенсорный компонент	Когнитивный компонент
Этот компонент регулируется через взаимодействие с органами чувств и визуальное восприятие. В стандарте мероприятиями, регулирующими положительное восприятие в рамках данного компонента, являются: фасады без повреждений, чистые окна и двери, аккуратная отделка помещений, стилевое единство интерьера, чистота посуды и приборов, наличие приятных запахов или их полное отсутствие, оптимальная освещённость и музыкальное сопровождение	Компонент, который достигается через информационную доступность для клиента. С точки зрения правил и норм, установленных стандартом, сюда относятся: наличие полной и достоверной информации об объекте или предоставление дополнительных услуг (мастер-классы) для того, чтобы потребитель не только присутствовал, но и узнавал или пробовал что-то новое для себя.
Эмоциональный компонент	Поведенческий компонент
Данный компонент имеет наиболее явное влияние на потребителя и достигается за счёт эмоционального воздействия. Основой достижения положительного результата в части данного компонента является Кодекс «Белогорье гостеприимное», представленный в методических рекомендациях и обращённый не только к профессиональному сообществу, но и ко всем жителям региона.	Становится доступен потребителю в момент активного вовлечения и участия в различного вида процессах. Например, стандарт регулирует дополнительные услуги, доступные клиенту, такие как: дегустации, мастер-классы, интерактивные мероприятия, позволяющие туристу быть не просто наблюдателем, но и активным участником процесса, тем самым повышая ценность и положительную оценку.

«Стандарт гостеприимства Белогорья» всесторонне охватывает все компоненты потребительского опыта, полностью предоставляя возможность охвата его целостности.

В разрезе экономики впечатлений главной конкурентоспособной особенностью становится возможность предоставить потребителю уникальный и персонализированный продукт. Как бы это парадоксально не звучало, но в данном случае именно стандартизация в конечном итоге даёт возможность предложить персонифицированный продукт.

Разработанный «Стандарт гостеприимства Белогорья» не просто устанавливает требования к основным услугам объектов, создавая фундамент доверия, уникальности и идентичности. Например, в номинации, относящийся к деятельности сельских гостевых домов, прописана необходимость использования в интерьере и дизайне аутентичных элементов местного колорита. Предприятия общественного питания могут интегрировать в своём меню традиционные блюда Белгородской области, стилизовать подачу, готовить из продуктов местного производства, расставлять акценты о каких-то локальных особенностях. При этом «Стандарт гостеприимства Белогорья» не ограничивает в определённых формальных рамках, а наоборот даёт возможность творчески мыслить, не стоять на месте и постоянно искать пути совершенствования. Сочетание стандартизированного качества и уникального содержания создаёт именно тот потребительский опыт, который формирует лояльность и готовность рекомендовать объект, дестинацию или регион.

Потребительский опыт формируется также и через ожидания, которые складываются у туриста до поездки. Такую роль выполняет и «Стандарт гостеприимства Белогорья», ведь наличие у объекта отличительного знака качества является для туриста гарантией предоставления сервиса высокого уровня.

Наличие знака «Гостеприимное Белогорье» решает несколько проблем выбора для туриста при решении вопроса дилеммы между тем или иным объектом посещения/проживания/питания. Ведь потребитель, который видит отличительный знак, невольно сразу формирует внутри себя позитивные ожидания, определённый уровень доверия и снижение рисков.

Концепция экономики впечатлений в части брендинга территории Белгородской области также становится началом в процессе знакомства потребителя с дестинацией. Бренд обещает туристу определённый опыт. Бренд Белгородской области «ОГО! БелОГОрье» и «Стандарт гостеприимства Белогорья» работают в единой связке: бренд привлекает внимание и создаёт эмоциональный образ, а стандарт обеспечивает реальное воплощение этого образа в конкретных впечатлениях туристов. Одним из наиболее важных тезисов, обозначенных в «Стандарте гостеприимства Белогорья» является тот факт, что «для того, чтобы гости БелОГОрья остались довольны и приезжали сюда снова и снова, важно создать благоприятную и дружескую атмосферу поддержки и помощи». Именно такие тезисы и формируют по-настоящему глобальный подход к гостеприимству, превращая это не в не просто систематизированные и формальные правила, а в настоящую экосистему гостеприимства высокого уровня.

Таким образом, рассмотрев основные элементы, входящие в «Стандарт гостеприимства Белогорья», мы можем сделать вывод, что связь с потребительским опытом действительно присутствует и является достаточно крепкой и системной.

Ведь «Стандарт гостеприимства Белогорья» включает в себя весь процесс клиентского пути, начиная от информационного обеспечения на стадии зарождения интереса к направлению или объекту и заканчивая финальным процессом сбора обратной связи, тем самым приобретает возможность контроля над этим процессом. Также «Стандарт гостеприимства Белого-

рья» аккумулирует в себе все компоненты потребительского опыта, придавая ему целостный формат. Проект совмещает в себе фундаментальные аспекты стандартизации качества туристских услуг и уникальную сторону, основанную на впечатлениях от данного процесса.

«Стандарт гостеприимства Белогорья» фактически является элементом управления потребительским опытом, создавая практическую реализацию базовых принципов данного процесса, демонстрируя, как клиентоцентричность в сфере туризма и гостеприимства может стать двигателем в процессе повышения уровня конкурентоспособности и развития конкурентных преимуществ.

Заключение (Conclusions). В ходе исследования мы более детального погрузились в тему потребительского опыта, что позволило установить, что суть туристского продукта со временем претерпела глобальные изменения. На более ранних этапах туристский продукт состоял из классических и стандартных услуг (транспорт, проживание, питание, экскурсионные услуги). На сегодняшний день главной особенностью туристского продукта является переход к эталонной модели современного маркетинга, основой которого является влияние на потребителя через формирование его лояльности посредством повышения качества потребительского опыта и создания положительных впечатлений. Основная суть изменения восприятия потребителя в экономике привела к тому, что потребитель готов платить не за классические и стандартные вещи и услуги, а за эмоции, уникальность и яркие впечатления, которые будут с ним на протяжении долгого периода.

Проанализировав теоретическую составляющую, мы выяснили что потребительский опыт – это четырёхуровневая модель взаимосвязанных друг с другом компонентов. Именно эти четыре аспекта создают и повышают уровень ценности продукта для потребителя.

Также нами было установлено, что классические факторы конкурентоспособности, такие как цена, качество и местоположение, в современном мире уже не являются единственными определяющими критериями повышения конкурентоспособности. На данный момент основополагающим является субъективное восприятие самого потребителя, уникальность предложения и уровень эмоциональной вовлеченности. Конкурентоспособность туризма и гостеприимства является совокупным и системным результатом действия всех участников процесса.

Конкурентоспособность продукта в современных условиях – это не только стандартные функциональные характеристики, но возможность и желание произвести впечатление на потребителя в течение всего его пути. Управление потребительским опытом не просто маркетинг, а стратегическое назначение, ведущее к сильным конкурентным преимуществам.

Практическим подтверждением всех вышеперечисленных выводов стал анализ регионального проекта «Стандарт гостеприимства Белогорья». Данный проект – комплексный набор информации, знаний, направлений, правил и задач, главным преимуществом которого является систематизация всех процессов и возможность управления потребительским опытом.

Таким образом, в современных условиях потребитель руководствуется не только базовыми принципами и нормами, а в большей степени опирается на позитивные эмоции. И именно здесь управление потребительским опытом является главным механизмом воздействия на уровень конкурентоспособности продукта. Белгородская область, ранее создав проект «Стандарт гостеприимства Белогорья», сегодня наглядно демонстрирует, как теория воплощается в практику, превращаясь в цикл мероприятий и единую систему объектов, ориентированных на создание яркого и положительного опыта для каждого туриста, прибывающего в регион.

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

Анопоченко Т.Ю. Цифровой портрет туриста // Цифровое пространство: экономика, управление, социум. Сборник трудов. 2021. С. 108-112. URL: <https://www.e3s-conferences.org> (дата обращения 01.04.2026).

Афанасьев О.Е., Афанасьева А.В. Туристские легенды как составляющая экономики впечатлений и процесса формирования опыта путешествий // Современные проблемы сервиса и туризма. 2019. Т. 13. № 2. С. 7-20. DOI: 10.24411/1995-0411-2019-10201. URL: <https://www.sciencegate.app/document/10.24411/1995-0411-2019-10201> (дата обращения 11.05.2026)

Даудова А.А. Маркетинг впечатлений в туризме: управление потребительским опытом как фактор конкурентного преимущества // Экономика и безопасность. 2026. № 2. URL: <https://voenvestnik.ru/PDF/29ES226.pdf> (дата обращения 21.05.2026).

Кобяк М. В., Ильина Е. Л., Латкин А. Н. Особенности развития экономики впечатлений в индустрии гостеприимства и туризма // Российские регионы: взгляд в будущее. 2015. № 3 (4). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-ekonomiki-vpechatleniy-v-industrii-gostepriimstva-i-turizma> (дата обращения 21.05.2026).

Королева О. В. Управление потребительским опытом в устойчивом туризме // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2022. № 3 (15). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-potrebitelskim-opytom-v-ustoychivom-turizme> (дата обращения 20.05.2026).

Макринова Е.И., Золотарева Е.О., Симонина Т.Ю. Белгородский стандарт гостеприимства как объективный показатель привлекательности объектов гостинично-туристического бизнеса региона: методический инструментарий и результаты конкурсной аналитики // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2023. Т. 9. № 4. С. 98-110. URL:

<http://dspace.bsuedu.ru/handle/123456789/59290?locale=ru> (дата обращения 17.05.2026).

Макринова Е.И., Святая Е.О., Подзолкова И.Я. Маркетинговое и аналитическое сопровождение внедрения региональных стандартов гостеприимства // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2022. № 5 (96). С. 123-137. URL: <https://journals.buker.ru/index.php/path1/article/view/959> (дата обращения 03.05.2026).

Макринова Е.И., Шестакова С.А. Интеграция потребительского дизайна в маркетинг туристических направлений: методология для региональных рынков // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2022. № 5 (96). С. 239-248.

Милинчук Е. С. Трансформация туристского опыта в контексте цифровизации туристской отрасли // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. 2025. № 4 (28). URL: <https://profsobranie.ru/assets/files/2025/rt-4-2025/25-35.pdf> (дата обращения 11.04.2026).

Нургалеева А. Р. Трансформация индустрии гостеприимства под влиянием технологий и новых потребительских моделей // Science Time. 2025. № 12 (143). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatiya-industrii-gostepriimstva-pod-vliyaniem-tehnologiy-i-novyh-potrebitelskih-modeley> (дата обращения 11.05.2026).

Осокин В.М. Концепция экономики впечатлений в развитии туризма и гостеприимства // Сервис в России и за рубежом. 2014. № 3 (50). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-ekonomiki-vpechatleniy-v-razviti-turizma-i-gostepriimstva> (дата обращения 21.05.2026).

Полякова И. Л. Стандартизация в региональной индустрии гостеприимства: направления, основные этапы разработки и внедрения // Вестник Оренбургского государственного университета. 2015. № 8 (183). С. 116-121. URL: http://vestnik.osu.ru/2015_8/19.pdf (дата обращения 23.03.2026).

Пайн П Дж.Б., Гилмор Дж.Х. Экономика впечатлений. Как превратить покупку в захватывающее действие / пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 320 с. URL: <https://calibre.dkgroup.me/download/856/pdf/856.pdf> (дата обращения 27.04.2026).

Платов А. В., Новичкова И. А., Литвинова О. И., Хореева Н. К. Менеджмент впечатлений в туризме // Научный результат. Технологи-

гии бизнеса и сервиса. 2022. № 4. URL: http://dspace.bsuedu.ru/bitstream/123456789/51904/1/Platov_Menedzhment_22.pdf (дата обращения 17.04.2026).

Тарханова Н.П., Романов В. А. Использование инструментария экономики впечатлений в туризме // Вестник ЗабГУ. 2022. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-instrumentariya-ekonomiki-vpechatleniy-v-turizme> (дата обращения 20.05.2026).

Филатова М.С., Ибрагимов Э.Э., Чимирис С.В., Спатарь-Козаченко Т.И. Типология и потребительский опыт гастрономических туристов на примере российских гастро-дестинаций // Современные проблемы сервиса и туризма. 2021. Т. 15. № 4. С. 38-49. DOI: 10.24412/1995-0411-2021-4-38-49. URL: <https://doi.org/10.24412/1995-0411-2021-4-38-49> (дата обращения 21.05.2026).

References

Afanasyev, O.E. and Afanasyeva, A.V. (2019), "Tourist Legends as a Component of the Experience Economy and the Process of Travel Experience Formation", *Modern Problems of Service and Tourism*, Vol. 13, 2, pp. 7–20, DOI: 10.24411/1995-0411-2019-10201 [Online], available at: <https://www.sciencegate.app/document/10.24411/1995-0411-2019-10201> (Accessed 11 May 2026). (In Russ.).

Anopchenko, T.Yu. (2021), "Digital Portrait of a Tourist", *Digital Space: Economics, Management, Society*, Collection of Proceedings, pp. 108–112 [Online], available at: <https://www.e3s-conferences.org> (Accessed 01 April 2026). (In Russ.).

Daudova, A.A. (2026), "Experience Marketing in Tourism: Managing Consumer Experience as a Factor of Competitive Advantage", *Economics and Security*, 2 [Online], available at: <https://voenvestnik.ru/PDF/29ES226.pdf> (Accessed 21 May 2026). (In Russ.).

Filatova, M.S., Ibragimov, E.E., Chimiris, S.V. and Spatar-Kozachenko, T.I. (2021), "Typology and Consumer Experience of Gastronomic Tourists on the Example of Russian Gastro-Destinations", *Modern Problems of Service and Tourism*, Vol. 15, 4, pp. 38–49, DOI: 10.24412/1995-0411-2021-4-38-49 [Online],

available at: <https://doi.org/10.24412/1995-0411-2021-4-38-49> (Accessed 21 May 2026). (In Russ.).

Kobyak, M.V., Ilina, E.L. and Latkin, A.N. (2015), "Features of the Development of the Experience Economy in the Hospitality and Tourism Industry", *Russian Regions: Looking into the Future*, 3 (4) [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-ekonomiki-vpechatleniy-v-industrii-gostepriimstva-i-turizma> (Accessed 21 May 2026). (In Russ.).

Koroleva, O.V. (2022), "Managing Consumer Experience in Sustainable Tourism", *Professor's Journal. Series: Recreation and Tourism*, 3 (15) [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-potrebitelskim-opytom-v-ustoychivom-turizme> (Accessed 20 May 2026). (In Russ.).

Makrinova, E.I., Zolotareva, E.O. and Simonova, T.Yu. (2023), "Belgorod Standard of Hospitality as an Objective Indicator of the Attractiveness of Hospitality and Tourism Business Objects in the Region: Methodological Tools and Results of Competitive Analytics", *Scientific Result. Technologies of Business and Service*, Vol. 9, 4, pp. 98–110 [Online], available at: <http://dspace.bsuedu.ru/handle/123456789/59290?locale=ru> (Accessed 17 May 2026). (In Russ.).

Makrinova, E.I., Svyataya, E.O. and Podzolkova, I.Ya. (2022), "Marketing and Analytical Support for the Implementation of Regional Hospitality Standards", *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, 5 (96), pp. 123–137 [Online], available at: <https://journals.bukep.ru/index.php/path1/article/view/959> (Accessed 03 May 2026). (In Russ.).

Makrinova, E.I. and Shestakova, S.A. (2022), "Integration of Consumer Design into Marketing of Tourist Destinations: Methodology for Regional Markets", *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, 5 (96), pp. 239–248. (In Russ.).

Milinchuk, E.S. (2025), "Transformation of Tourist Experience in the Context of Digitalization of the Tourism Industry", *Professor's Journal. Series: Recreation and Tourism*, 4 (28), pp. 25–35 [Online], available at: <https://profsobranie.ru/assets/files/2025/rt-4-2025/25-35.pdf> (Accessed 11 April 2026). (In Russ.).

Nurgaleeva, A.R. (2025), "Transformation of the Hospitality Industry under the Influence of Technologies and New Consumer Models", *Science Time*, 12 (143) [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatiya-a-industrii-gostepriimstva-pod-vliyaniem-tehnologiy-i-novykh-potrebitelskikh-modeley> (Accessed 11 May 2026). (In Russ.).

Osokin, V.M. (2014), "The Concept of Experience Economy in the Development of Tourism and Hospitality", *Service in Russia and Abroad*, 3 (50) [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-ekonomiki-vpechatleniy-v-razvitiiturizma-i-gostepriimstva> (Accessed 21 May 2026). (In Russ.).

Polyakova, I.L. (2015), "Standardization in the Regional Hospitality Industry: Directions, Main Stages of Development and Implementation", *Bulletin of Orenburg State University*, 8 (183), pp. 116–121 [Online], available at: http://vestnik.osu.ru/2015_8/19.pdf (Accessed 23 March 2026). (In Russ.).

Pine II, J.B. and Gilmore, J.H. (2019), *The Experience Economy: How to Turn a Purchase into an Exciting Action*, translated from English, Alpina Publisher, Moscow, 320 p. [Online], available at: <https://calibre.dkgroup.me/download/856/pdf/856.pdf> (Accessed 27 April 2026). (In Russ.).

Platov, A.V., Novichkova, I.A., Litvinova, O.I. and Khoreeva, N.K. (2022), "Experience Management in Tourism", *Scientific Result. Technologies of Business and Service*, 4 [Online], available at: http://dspace.bsuedu.ru/bitstream/123456789/51904/1/Platov_Menedzhment_22.pdf (Accessed 17 April 2026). (In Russ.).

Tarkhanova, N.P. and Romanov, V.A. (2022), "Use of Experience Economy Tools in Tourism", *Bulletin of ZabSU*, 10 [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-instrumentariya-ekonomiki-vpechatleniy-v-turizme> (Accessed 20 May 2026). (In Russ.).

Данные об авторах

Макринова Е. И., д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой гостинично-туристического сервиса, коммерции и рекламы

Шестакова С.А., аспирант, программа 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг)

Information about authors

Elena I. Makrinova, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Hotel and Tourism Services, Commerce and Advertising

Sofya A. Shestakova, Postgraduate Student, Direction 5.2.3. "Regional and sectoral Economics"

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

Оригинальное исследование
Original research

УДК 364.042-053.2

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

Паатова М. Э.¹
Таусова И. Ф.²
Ожева С. Б.³
Агошкова О. В.⁴
Анчокова А. А.⁵

**Социально-ориентированные виды досуга
в системе социальной адаптации семей с детьми,
находящихся в трудной жизненной ситуации**

Адыгейский государственный университет,
ул. Первомайская, 208, Майкоп 385000, Россия

¹e-mail: mpaatova@mail.ru

²e-mail: i.tausova@adygnet.ru

³e-mail: svita1@mail.ru

⁴e-mail: agoshkovaolga1@mail.ru

⁵e-mail: anchokovaaanisat@gmail.com

¹ORCID: 0000-0003-2168-2576

²ORCID: 0000-0002-3275-8671

³ORCID: 0000-0001-8016-3595

⁴ORCID: 0000-0002-3201-1025

⁵ORCID: 0009-0000-6197-6400

*Статья поступила 02 июля 2026 г.; принята 17 августа 2026 г.;
опубликована 30 сентября 2026 г.*

Аннотация. Семьи с детьми, находящиеся в трудной жизненной ситуации, часто испытывают дефицит конструктивных форм совместного времяпрепровождения, что усугубляет детско-родительское отчуждение и повышает риски социальной дезадаптации несовершеннолетних. При этом одной из стратегических задач современной государственной семейной политики в Российской Федерации является профилактика семейного неблагополучия и сохранение кровнородственных отношений в семьях с детьми, находящихся в трудной жизненной ситуации, путём создания условий для их социальной адаптации и повышения уровня детско-родительской коммуникации. Таким образом, поиск эффективных средств социальной адаптации, в частности через организацию доступного и содержательного семейного досуга, приобретает особую значимость. Цель исследования состоит в оценке влияния социально-ориентированных видов досуга на социальную адаптацию и сохранения кровнородственных связей в семьях, воспитывающих детей и находящихся в трудной жизненной ситуации. Эмпирическую основу работы со-

ставили материалы двухэтапного социологического исследования, проведенного среди семей, проживающих на территории Республики Адыгея и относящихся к категории семей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации. Полученные в ходе исследования данные позволили проанализировать особенности функционирования таких семей, а также определить факторы, оказывающие влияние на сохранение и укрепление детско-родительских отношений. Основным методом был выбран анкетный опрос. Особое внимание уделяется необходимости формирования доступной и содержательно насыщенной среды совместного семейного досуга как ресурса укрепления внутрисемейных связей и снижения рисков девиантного поведения несовершеннолетних. Авторами работы было зафиксировано, что именно движет семьями и какие преграды ограничивают их совместный культурный досуг. Параллельно оценивалось, как финансовые возможности, состав домохозяйства и ценностные ориентиры родителей сказываются на стремлении участвовать в такой деятельности и на тех барьерах, с которыми они сталкиваются. Был собран и обобщенный социально-демографический портрет опрошенных. Исследование было направлено на семьи, оказавшиеся в трудной жизненной ситуации и проживающие в Республике Адыгея. Изучалось, насколько эта группа удовлетворена тем, как самостоятельно выстраивает свой досуг, какие форматы интеллектуально-творческих и подвижных занятий ей ближе. Итогом стала разработка практических рекомендаций по организации интеллектуально-творческих видов досуга как средства социальной адаптации семей, находящихся в трудной жизненной ситуации.

Ключевые слова: семьи, находящиеся в трудной жизненной ситуации; семейный досуг; социальная адаптация; социальный проект; Республика Адыгея

Для цитирования: Паатова М. Э., Таусова И. Ф., Ожева С. Б., Агошкова О. В., Анчокова А. А. Социально-ориентированные виды досуга в системе социальной адаптации семей с детьми, находящихся в трудной жизненной ситуации // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 3. С. 31-46. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-3

UDC 364.042-053.2

Maria E. Paatova¹
Irina F. Tausova²
Svetlana B. Ozheva³
Olga V. Agoshkova⁴
Anisat A. Anchokova⁵

**Socially oriented types of leisure in the system
of social adaptation of families with children
in difficult life situations**

Adyge State University,
208 Pervomayskaya St., Maykop 385000, Russia

¹e-mail: mpaatova@mail.ru

²e-mail: i.tausova@adygnet.ru

³e-mail: svita1@mail.ru

⁴e-mail: agoshkovaolga1@mail.ru

⁵e-mail: anchokovaanisat@gmail.com

¹ORCID: 0000-0003-2168-2576

²ORCID: 0000-0002-3275-8671

³ORCID: 0000-0001-8016-3595

⁴ORCID: 0000-0002-3201-1025⁵ORCID: 0009-0000-6197-6400

Abstract. Families with children in difficult life situations often experience a deficit of constructive forms of shared pastime, which exacerbates parent-child estrangement and increases the risks of social maladjustment among minors. At the same time, one of the strategic objectives of current state family policy in the Russian Federation is the prevention of family dysfunction and the preservation of kinship ties in families with children in difficult life situations by creating conditions for their social adaptation and enhancing the level of parent-child communication. Consequently, finding effective ways to adapt socially, particularly by organising accessible and meaningful family leisure activities, becomes especially important. The aim of the study is to assess the impact of socially oriented types of leisure on social adaptation and the preservation of kinship ties in families raising children and experiencing difficult life situations. The empirical foundation of the work comprises materials from a two-stage sociological survey conducted among families residing in the Republic of Adygea and classified as being in difficult life situations. The data obtained during the study made it possible to analyze the functioning patterns of such families and to identify factors influencing the maintenance and strengthening of parent-child relationships. The primary method employed was a questionnaire survey. Special attention is paid to the need for creating an accessible and content-rich environment for shared family leisure as a resource for strengthening intra-family bonds and reducing the risks of deviant behavior among minors. The authors identified the key motivations driving these families and the barriers limiting their joint cultural leisure. Concurrently, the study assessed how financial capabilities, household composition, and parental value orientations influence the desire to participate in such activities and the obstacles encountered. A generalized socio-demographic profile of the respondents was compiled and summarized. The research targeted families in difficult life situations residing in the Republic of Adygea. The study examined the degree of satisfaction of this group with their self-organized leisure and explored which formats of intellectual, creative, and physical activities they find most appealing. The outcome of the study was the development of practical recommendations for organizing intellectual and creative types of leisure as a means of social adaptation for families in difficult life situations.

Keywords: families in difficult life situations; family leisure; social adaptation; social project; Republic of Adygea

For citation: Paatova, M. E., Tausova I. F., Ozheva S. B., Agoshkova O. V., Anchokova A. A. (2026), "Socially oriented types of leisure in the system of social adaptation of families with children in difficult life situations", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (3), pp. 31-46. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-3

Введение (Introduction). Современный этап развития российского общества характеризуется нарастанием ряда негативных явлений, среди которых особую тревогу вызывает увеличение числа семей и детей, находящихся в трудной жизненной ситуации. Сущностная особенность трудной жизненной ситуации заключается в том, что она разрушает привычный уклад

жизни человека, разрывает сложившиеся социальные связи и существенно ухудшает его положение (Россель, Калугина, Гараева, 2023). Данная категория семей сталкивается с комплексом взаимосвязанных проблем: от материальных трудностей и жилищной неустроенности до глубоких психологических кризисов, детско-родительских конфликтов и социальной

изоляции (Соловьева, 2025). Фрустрация базовых потребностей ребенка в безопасности, принятии и родительской любви в таких условиях становится мощным фактором риска, детерминирующим снижение жизнеспособности несовершеннолетних, рост девиаций в подростковой среде и, в конечном счете, воспроизводство семейного неблагополучия (Синельникова, 2025).

Государственная политика Российской Федерации определяет поддержку семьи и детства в качестве безусловного национального приоритета. Ключевые ориентиры в этой сфере закреплены в Плане основных мероприятий, проводимых в рамках Десятилетия детства, на период до 2027 года, утверждённом распоряжением Правительства РФ от 23 января 2021 г. № 122-р. Без своевременной модернизации технологий социальной работы с семьями и детьми будет невозможно реализовать основные государственные цели и создать комплексную систему поддержки семей с детьми, оказавшимися в трудной жизненной ситуации. Смысл новых подходов в том, чтобы действовать на опережение и не дать семейному кризису развиваться, укрепить кровные узы и качественно улучшить отношения между родителями и детьми. Национальный проект «Семья», инициированный в продолжение курса на сбережение народа и укрепление традиционных ценностей, аккумулирует ресурсы для создания благоприятной среды, в которой семья может получить необходимую помощь и поддержку (Национальный проект «Семья», 2026).

Анализ теоретических источников и данных эмпирических исследований подтверждает, что семьи, находящиеся в трудной жизненной ситуации, часто испытывают дефицит материальных ресурсов и конструктивных форм совместной деятельности. Как показывают исследования, в структуре запросов таких семей значительную долю составляют потребности в организации досуга детей и в психолого-педагогической поддержке (Андросова, Ковтун, 2016). Дефицит совместного се-

мейного досуга, подменяемый пассивным времяпрепровождением или, напротив, высокой конфликтностью, усугубляет отчуждение между родителями и детьми, лишая семью ее основного реабилитационного и развивающего потенциала (Финаева, 2012). В этой связи особую актуальность приобретает поиск и апробация инновационных моделей оказания социальной поддержки, основанных на вовлечении целевой группы в активную социально-ориентированную деятельность.

Немаловажным аспектом в организации эффективной социальной адаптации семей с детьми, по мнению Холостовой Е. И. с соавторами, является включение в процесс социальной работы различных форм арт-терапии. При этом необходимо обеспечить возможность детям самим выбирать интересующие их виды активности и поощрять стремление к совместной деятельности детей и взрослых в реализации программ социальной адаптации (Холостова, Черняк, Стрельников, 2015).

В проекте «Алфавит моей семьи: социально-ориентированные виды активностей для детей и семей с детьми, находящихся в трудной жизненной ситуации», реализуемом командой факультета социальных технологий и туризма Адыгейского государственного университета на территории Республики Адыгея, практически реализуются вышеописанные положения. Проект не просто декларирует важность совместного досуга, но и реализует все три обозначенных условия: в программу включены элементы арт-терапии (творческие мастер-классы, «Социальный театр»), участникам предоставляется возможность проявить себя в разных видах активности, а вся деятельность строится на принципах сотворчества детей, родителей и волонтеров-наставников.

Цель исследования (The aim of the work) – анализ влияния социально-ориентированных видов досуга (на примере проекта «Алфавит моей семьи») на повышение уровня социальной адаптации и сохранение кровнородственных отноше-

ний в семьях с детьми, находящихся в трудной жизненной ситуации.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Для изучения особенностей социальной адаптации семей с детьми, находящихся в трудной жизненной ситуации, был рассмотрен ряд научных исследований, охватывающих социальную работу, социологию семьи и педагогику. Учёными большое внимание уделяется анализу причин семейного неблагополучия и механизмам его профилактики (Холостова, 2021; Ковалева, 2022).

Большинство исследователей изучают процессы социальной дезадаптации детей и подростков, факторы риска и условия, способствующие успешной интеграции семей в общество (Россель, Калугина, Гараева, 2023; Андросова, Ковтун, 2016). В работах подчёркивается, что трудная жизненная ситуация разрушает привычный уклад жизни и требует целенаправленной поддержки со стороны государства и институтов гражданского общества.

Работы Холостовой Е.И. посвящены концептуальным основам социальной работы с семьей, созданию системы учреждений социального обслуживания семьи и детей, а также технологиям социальной реабилитации. Черняк Е.М. и Стрельникова Н.Н. исследуют вопросы семейного воспитания в контексте социальной работы, выделяя досуговую деятельность как важный элемент реабилитационного процесса (Холостова, Черняк, Стрельникова, 2021). Кустова С.А. и Басина Н.И. анализируют семейное неблагополучие как средовой фактор социализации ребёнка, подчёркивая необходимость мультидисциплинарного подхода в работе с такими семьями (Кустова, Басина, 2021). Если Андросова и Ковтун (Андросова, Ковтун, 2016) сосредоточены на спектре направлений социально-педагогического патронажа семьи и выводят в этом ряду досуговую линию, то Ковалева (Ковалева, 2022) обращается к истокам семейного кризиса и тому, как он истощает воспитательный ресурс семьи и определяет всю тональность отношений

родителей с детьми.

Таким образом, семьи с детьми, находящиеся в трудной жизненной ситуации, нуждаются в совместных социально-ориентированных видах активности. Организованная досуговая деятельность способна оказать положительное влияние на повышение уровня социальной адаптации таких семей, укрепление детско-родительских отношений и профилактику семейного неблагополучия (Холостова, Кононова, Климантова, 2023).

Продуманное выстраивание и постоянное сопровождение социально ориентированных занятий для уязвимых семей с детьми становится тем стержнем, на котором держится вся работа по их адаптации и повышению качества жизни (Домрачева, 2019). Деятельность по вовлечению семей в трудной жизненной ситуации в социально-ориентированные виды активности способствует развитию личностных качеств, навыков саморегуляции, укреплению социальных связей и улучшению психоэмоционального состояния как детей, так и родителей.

Без постоянного обновления подходов и внедрения передовых технологий социальная сфера не в состоянии гарантировать семьям достойное качество жизни. Важным ресурсом для реализации инновационных подходов социального обслуживания с современным мире обладают негосударственные организации и волонтерские объединения, функционирующие в сфере социального обслуживания и поддержки семей с детьми (Холостова, 2016; Россель, Калугина, Гараева, 2023).

Одним из успешных примеров использования потенциала некоммерческого сектора при внедрении инновационных технологий социальной адаптации семей с детьми является проект «Алфавит моей семьи: социально-ориентированные виды активностей для детей и семей с детьми, находящихся в трудной жизненной ситуации». Реализация проекта направлена на повышение жизнеспособности семей, укрепление их адаптационного потенциала

и сохранение кровнородственных отношений. Достижение поставленной цели обеспечивается посредством вовлечения детей и их родителей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, в различные формы социально ориентированной деятельности, способствующие развитию внутрисемейного взаимодействия, расширению социальных связей и формированию позитивного опыта совместной активности.

Площадкой для реализации проекта послужил факультет социальных технологий и туризма Адыгейского госуниверситета, а его кафедра социальной работы и туризма взяла на себя непосредственную организацию опытно-экспериментальной части. Научно-практическим результатом стали разработка и апробация модели сопровождаемой досуговой деятельности для семей с детьми, находящихся в трудной жизненной ситуации, с последующей возможностью её тиражирования в других регионах.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). В результате подготовительного этапа проекта «Алфавит моей семьи» и на стадии его реализации нами было проведено пилотное социологическое исследование, проводимое на базе ГБУ РА «Комплексный центр социального обслуживания населения в г. Майкопе» (КЦОН), направленное на выявление особенностей организации семейного досуга, степени удовлетворённости детско-родительскими отношениями и готовности целевой группы к участию в социально-ориентированных видах деятельности. Исследование носило двухэтапный характер и позволило не только зафиксировать исходную проблемную ситуацию, но и оценить первые изменения, происходящие в семьях по мере их включения в проектную активность.

На первом этапе, предварявшем запуск проекта, респондентами выступили 30 детей в возрасте от 11 до 15 лет и 25 родителей из семей, состоящих на обслуживании в КЦОН г. Майкоп. Опрос проводился с целью выявления основных барье-

ров коммуникации и проведения досуга совместно с семьей у респондентов. Помимо этого, было важно понять, с какими проблемами сталкиваются такие семьи, для выявления удобного формата и методов организации мероприятий. На втором этапе, непосредственно в ходе реализации проекта, было проведено анкетирование 14 родителей — участников проекта «Алфавит моей семьи». Опросный лист включал 16 вопросов, сгруппированных по тематическим блокам: частота и формы совместного культурно-досугового времяпрепровождения, влияние досуга на детско-родительское доверие, барьеры, препятствующие организации досуга, уровень удовлетворённости эмоциональной близостью с ребёнком, частота конфликтов и ожидаемые изменения от участия в проекте. Кроме того, фиксировались социально-демографические характеристики респондентов: возраст, семейный статус, количество детей, возраст старшего ребёнка, место проживания.

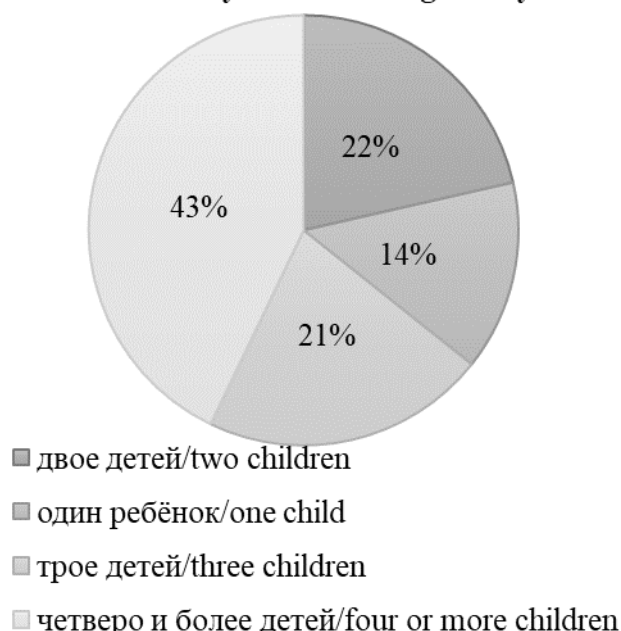
Методической основой исследования послужили метод массового анкетного опроса с использованием полуформализованных анкет, выборочный метод, метод типологизации, сравнительный метод и метод статистического анализа. Сочетание данных двух этапов позволяет составить многомерный социально-демографический портрет целевой группы, выявить динамику изменений в восприятии семейного досуга и детско-родительских отношений, а также обосновать эффективность применяемых в проекте социально-ориентированных технологий.

Социально-демографический портрет респондентов. Анализ данных, полученных в ходе анкетирования участников проекта «Алфавит моей семьи», показывает, что большинство респондентов находятся в активном родительском возрасте: 64% опрошенных относятся к возрастной категории 36–45 лет, 22% — к категории 26–35 лет, оставшиеся 14% — старше 46 лет. По количеству детей, проживающих совместно с родителями, выборка распределилась

следующим образом: 43% семей имеют четырёх и более детей, 21% – троих детей,

22% – двоих детей, 14% – одного ребёнка (рис. 1).

Сколько у вас детей, проживающих совместно с вами? / How many children do you have living with you?



Ваш возраст / Your age

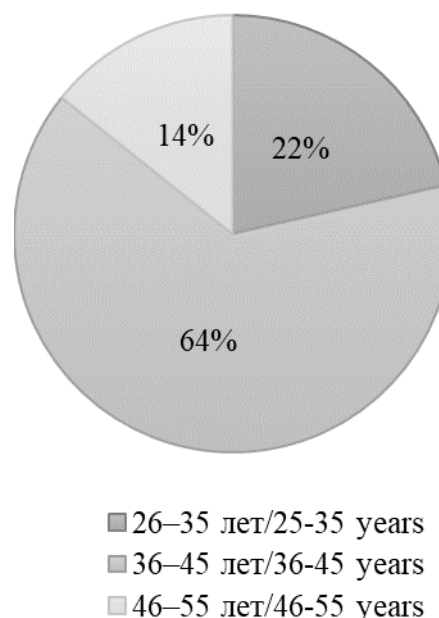


Рис. 1. Социально-демографические параметры респондентов
Fig. 1. Socio-demographic parameters of respondents

Возраст старшего ребёнка в большинстве семей приходится на подростковый период (12–17 лет), что делает задачу гармонизации детско-родительских отношений особенно значимой. Более половины участников (57,1%) состоят в зарегистрированном браке, 28,6% находятся в разводе, 14,3% проживают в гражданском браке. Подавляющее большинство респондентов (92,9%) проживают в средних и малых городах Республики Адыгея, что определяет специфику доступности культурно-досуговой инфраструктуры.

Результаты предварительного опроса, проведённого на базе комплексного центра социального обслуживания населения дополняют социально-демографический портрет целевой группы. 70% родителей из семей, находящихся в трудной жизненной ситуации, не состоят в браке и проживают в одиночестве, 85% не работают. Освобо-

дившееся время, казалось бы, открывает дорогу для совместного досуга, однако на деле дефицит средств и подавленная мотивация урезают возможности качественного совместного времяпрепровождения.

Результаты опроса детей и родителей на базе КЦСОН зафиксировали выраженный дефицит совместного семейного времяпрепровождения. 90% опрошенных детей отметили, что родители уделяют им недостаточно времени, 60% указали, что родители «практически всегда заняты только собой». Лишь 10% детей согласились с утверждением, что регулярный общий досуг выступает одним из ключевых факторов гармонизации отношений внутри семьи. При опросе родителей 76% признали, что у них не получается проводить много времени с детьми, а среди предпочитаемых форм досуга доминировали пассивные виды: 60% назвали просмотр

фильмов, 24% – чтение или просмотр сериалов, и лишь 16% упомянули совместные игры.

Данные, полученные от участников проекта «Алфавит моей семьи», демонстрируют более позитивную картину: 28,6% респондентов указали, что проводят совместный досуг с детьми ежедневно, 28,6% – 1–2 раза в неделю, 35,7% – 1–2 раза в месяц, и только 7,1% – реже раза в месяц. Среди наиболее популярных форм совместной культурно-досуговой деятельности респонденты выделили прогулки и поездки на природу (35,7%), совместные домашние творческие занятия – рисование, музыку, рукоделие, кулинарию (35,7%), совместный просмотр фильмов и передач (14,3%), походы в кино, театр, музеи и выставки (14,3%). Таким образом, вовлечение в проектную деятельность коррелирует с более высокой частотой и разнообразием форм семейного до-

суга.

Абсолютное большинство участников проекта (64%) убеждены, что совместная культурно-досуговая деятельность «существенно укрепляет доверие» между родителями и детьми, ещё 36% выбрали вариант «скорее укрепляет». Ни один респондент не выразил сомнения в позитивном влиянии досуга на внутрисемейные отношения (рис.2). Согласно опросу, проведённому в КЦСОН, лишь 10% воспитанников признают, что общие занятия и отдых с родителями способствуют упрочению внутрисемейных связей. Можно сделать вывод, что у детей, длительное время находящихся в трудной жизненной ситуации, сформировались деформированные ценностные ориентиры и практически атрофировалась надежда на родительское участие.

Как вы считаете, может ли увеличение совместной семейной культурно-досуговой активности улучшить ваши взаимоотношения с ребёнком?
/ Do you think that increasing family cultural and leisure activities can improve your relationship with your child?



Рис. 2. Влияние досуга на детско-родительское доверие
Fig. 2. The impact of leisure activities on parent-child trust

Сопоставление двух массивов данных позволяет предположить, что разрыв между объективным наличием свободного времени и его наполнением носит не столько количественный, сколько качественный характер. В контрольной выборке КЦСОН мы наблюдаем ситуацию, когда

досуг существует скорее как физическое пребывание в одном пространстве, нежели как акт совместной деятельности. Низкий процент родителей, вовлекающих детей в активные формы досуга, на фоне доминирования просмотра фильмов говорит о том, что пассивное потребление контента ста-

новится функциональным эквивалентом ухода от контакта, маскируя дефицит эмоциональной включенности взрослого.

На этом фоне данные участников проекта «Алфавит моей семьи» демонстрируют не просто рост показателей, а структурное изменение мотивации. Тот факт, что творческие занятия и активный отдых на природе сравниваются по популярности, а доля пассивного досугакратно снижается, указывает на восстанавливающуюся или впервые формирующуюся у взрослых «родительскую субъектность». Включение семьи в организованную деятельность предоставляет готовые сценарии совместного времяпрепровождения. Так же создается безопасная среда для получения позитивной обратной связи от ребенка, которая, в свою очередь, подкрепляет мотивацию родителей. Таким образом, ключевым механизмом является и обучение конкретным играм или ремеслам, и изме-

нение установки «у нас ничего не получится», и запуск цикла взаимного подкрепления, где успешный опыт порождает доверие, а доверие, в свою очередь, открывает запрос на дальнейшее усложнение и разнообразие совместной активности.

Среди факторов, препятствующих более частой организации совместного культурного досуга, участники проекта в первую очередь называют финансовые ограничения (57%) и нехватку времени у родителей (29%). Реже упоминаются нехватка времени у детей в связи со школой и кружками (7%) и отсутствие подходящих мест или предложений в районе проживания (7%) (рис.3). Полученные данные подтверждают необходимость развития доступных и малозатратных форм семейного досуга, а также создания условий для совместного времяпрепровождения в шаговой доступности, что и предусмотрено мероприятиями проекта.

Что мешает вашей семье чаще организовывать совместный культурный досуг?
/ What prevents your family from organizing more cultural activities together?



Рис. 3. Барьеры для организации досуга
Fig. 3. Barriers to leisure activities

На момент анкетирования 42,9% участников проекта были «скорее удовлетворены» текущим уровнем эмоциональной близости с ребёнком, 28,6% – «полностью удовлетворены», столько же (28,6%) выбрали нейтральный вариант. При этом 85,7% респондентов уверены, что увели-

чение совместной семейной культурно-досуговой активности способно улучшить взаимоотношения с детьми. Даже те родители, кто оценивает текущий уровень близости нейтрально, не отрицают наличие ресурса для его улучшения. Преобладание оценок «скорее удовлетворен» над «пол-

ностью удовлетворен» говорит о том, что значительная часть семей осознает наличие определенного дефицита душевной теплоты, но видит инструмент для его восполнения именно в совместном культурном досуге. Это позволяет рассматривать предстоящие мероприятия не просто как развлечение, а как осознанную практику эмоционального сближения.

В отношении конфликтов во время совместного досуга 57,1% опрошенных указали, что конфликты возникают редко или почти никогда, 35,7% – что иногда возникают небольшие ссоры, и лишь 7,1% отметили, что конфликты случаются часто. Среди форм совместной деятельности, в наибольшей степени способствующих сближению родителей и детей, респонденты выделили домашние традиции – сов-

местные ужины, семейные праздники, настольные игры (64,3%), творческие мероприятия – мастер-классы, кружки, проекты (21,4%), а также спортивные мероприятия – соревнования, семейные игры, походы (14,3%).

Ключевыми ожиданиями респондентов от регулярного участия семьи в совместных культурно-досуговых мероприятиях являются улучшение взаимопонимания и доверия (57%), повышение интереса ребёнка к культуре и творчеству (29%) и снижение конфликтов и напряжённости в семье (14%) (рис.4). Это говорит о высокой мотивации целевой группы к участию в проекте и осознании родителями потенциала совместного досуга как ресурса для гармонизации внутрисемейных отношений.

Какие изменения вы ожидаете от регулярного участия семьи в совместных культурно-досуговых мероприятиях?
/ What changes do you expect from your family's regular participation in joint cultural and leisure activities?



Рис. 4 Ожидаемые изменения от участия в проекте
Fig. 4. Expected changes from participation in the project

Количественные показатели ожиданий четко коррелируют с качественными предпочтениями, снижение напряженности (14%) не является для родителей самоцелью, а мыслится как производная от возросшего взаимопонимания (57%). Родители интуитивно стремятся не просто «погасить» конфликты, а наполнить семейную жизнь позитивным содержанием, будь то совместное творчество или домашние тра-

диции. Это подчеркивает необходимость системного, а не разового подхода к реализации проекта. Только регулярное воспроизводство успешного опыта совместных переживаний способно постепенно сместить фокус внимания семьи с повседневных бытовых трудностей и возникающих трений на ценности культурного взаимообогащения, взаимной поддержки и эмоционального единения. Именно система-

тическое участие в совместной деятельности создает условия для формирования устойчивых моделей семейного взаимодействия, в рамках которых укрепляются доверие, взаимопонимание и чувство принадлежности к единому семейному сообществу. В результате совместный досуг перестает восприниматься как разовое мероприятие и становится важной частью повседневной жизни семьи.

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что лишь немногим более четверти участников полностью удовлетворены существующим уровнем эмоциональной близости со своими детьми. Вместе с тем подавляющее большинство респондентов (85,7%) убеждены, что расширение практики совместного досуга способно положительно повлиять на характер детско-родительских отношений и сделать их более доверительными. Подобное распределение ответов позволяет сделать вывод о том, что родители достаточно отчетливо осознают существующий разрыв между текущим состоянием внутрисемейного взаимодействия и тем уровнем эмоциональной близости, которого они хотели бы достичь. При этом данный разрыв не воспринимается ими как непреодолимое препятствие или следствие необратимых семейных проблем. Напротив, он рассматривается как своеобразная зона ближайшего развития, открывающая возможности для позитивных изменений. В этой логике проект становится своеобразным мостом, позволяющим перейти от пассивного осознания существующих дефицитов к их последовательному и деятельному преодолению. Высокий уровень готовности родителей к изменениям, подтверждаемый результатами анкетирования, свидетельствует о наличии значительного внутреннего потенциала для совершенствования семейных отношений.

Особого внимания заслуживает выявленная иерархия предпочитаемых форм семейного взаимодействия, направленных на укрепление эмоциональной близости. Наиболее востребованными оказались до-

машние традиции – совместные ужины, семейные праздники, настольные игры и другие формы регулярного общения, которые выбрали 64,3% опрошенных. Подобный результат позволяет предположить, что семьи испытывают потребность не столько в ярких, эмоционально насыщенных, но эпизодических событиях, сколько в стабильной и предсказуемой совместной деятельности, органично включенной в повседневную жизнь. Именно такие формы взаимодействия не требуют значительных материальных или организационных ресурсов, однако создают благоприятные условия для постепенного укрепления внутрисемейных связей.

Творческие, познавательные и спортивные виды деятельности, вероятно, воспринимаются родителями как следующий этап развития семейного досуга, к которому семья готова переходить после формирования устойчивой атмосферы доверия и взаимопонимания посредством домашних ритуалов. Косвенным подтверждением данного предположения является распределение ожиданий участников исследования. Несмотря на то что около 43% респондентов сталкиваются с конфликтными ситуациями в семье эпизодически или достаточно часто, лишь 14% связывают организацию совместного досуга непосредственно со снижением уровня конфликтности. Это позволяет предположить, что родители рассматривают досуговую деятельность не как инструмент устранения отдельных негативных проявлений, а как средство укрепления фундаментальных основ семейного взаимодействия. В их представлении именно развитие взаимопонимания, доверия, эмоциональной близости и культуры совместного общения становится тем основанием, на котором впоследствии естественным образом выстраиваются более гармоничные и устойчивые отношения между взрослыми и детьми.

Сопоставительный анализ результатов исследования показывает заметные различия между семьями, являющимися клиентами КЦСОН, и участниками проек-

та «Алфавит моей семьи». Дети и родители из числа клиентов КЦСОН демонстрируют сравнительно низкий уровень удовлетворенности совместным времяпрепровождением, испытывают дефицит доверительного общения и в большей степени сомневаются в способности совместного досуга существенно повлиять на качество детско-родительских отношений. Подобные установки могут быть обусловлены накопленным негативным опытом внутрисемейного взаимодействия, ограниченностью ресурсов семьи и недостаточной сформированностью позитивных практик совместной деятельности.

В противоположность этому участники проекта «Алфавит моей семьи» уже на начальном этапе своего участия демонстрируют более высокую частоту организации совместного досуга, положительно оценивают его влияние на развитие доверительных отношений и выражают уверенность в возможности дальнейшего укрепления эмоциональной близости внутри семьи. Полученные результаты подтверждают, что целенаправленная организация социально ориентированной досуговой деятельности в сочетании с сопровождением волонтеров-наставников способствует активизации внутренних ресурсов семьи, повышению родительской вовлеченности, укреплению детско-родительских отношений и профилактике семейного неблагополучия. Таким образом, проект выступает не только формой организации свободного времени, но и эффективным механизмом социальной поддержки семей, находящихся в трудной жизненной ситуации.

В целом результаты проведенного анкетирования подтверждают, что систематическое вовлечение семей с детьми в совместные социально ориентированные виды деятельности оказывает положительное влияние на качество их жизни. Совместные формы активности, объединяющие элементы творчества, интеллектуального взаимодействия и коллективного решения различных задач, способствуют

снижению эмоционального напряжения, развитию навыков конструктивной внутренней и внешней коммуникации, а также формированию у детей позитивного восприятия семьи как пространства безопасности, взаимной поддержки и эмоционального благополучия. Кроме того, подобная деятельность способствует развитию семейных традиций, укреплению чувства ответственности за сохранение семейных ценностей и повышению уровня социальной активности всех участников.

Практическая реализация перечисленных положений находит свое отражение в проекте «Алфавит моей семьи», который представляет собой комплексную модель сопровождаемой социально ориентированной досуговой деятельности, специально разработанную для семей с детьми, находящихся в трудной жизненной ситуации. Комплексный характер проекта позволяет одновременно решать задачи организации совместного досуга, развития детско-родительского взаимодействия, формирования позитивного эмоционального климата в семье и укрепления внутренних ресурсов, необходимых для успешного преодоления жизненных трудностей. Полученные результаты позволяют рассматривать данную модель как перспективное направление социальной работы с семьями, нуждающимися в комплексной поддержке и сопровождении.

Заключение (Conclusions). На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что социально-ориентированные виды деятельности являются эффективным инструментом социальной адаптации семей с детьми, находящихся в трудной жизненной ситуации. Систематическая досуговая деятельность с элементами творчества и сотворчества способствует восстановлению детско-родительского доверия, снижению конфликтности и формированию позитивных семейных ценностей.

Было выявлено, что мотивация семей к организации совместного досуга и выбор конкретных форм его проведения опреде-

ляются такими факторами, как материальное положение семьи, место проживания, состав семьи и ценностные ориентации родителей. Проведённое исследование показало, что финансовые ограничения и нехватка времени у родителей выступают основными барьерами, препятствующими регулярному совместному времяпрепровождению. При этом семьи, проживающие в малых городах и сельской местности, дополнительно сталкиваются с дефицитом доступной культурно-досуговой инфраструктуры, что ограничивает их возможности для разнообразного и содержательного досуга. В проекте «Алфавит моей семьи» эти ограничения учитываются на этапе планирования, мероприятия проводятся на базе местных учреждений, что снижает транспортные издержки, а гибкий график встреч позволяет родителям с нестабильной занятостью постепенно включаться в регулярную досуговую активность. Таким образом, снимается часть инфраструктурных и временных барьеров, которые относятся к числу наиболее труднопреодолимых для уязвимых семей.

Социально-демографические характеристики целевой группы оказывают значительное влияние на качество организации досуга и удовлетворённость детско-родительскими отношениями. Семьи, находящиеся в трудной жизненной ситуации чаще испытывают дефицит доверительного общения и совместных форм деятельности. В то же время, как показали результаты анкетирования участников проекта «Алфавит моей семьи», даже на начальном этапе включения в систематическую досуговую активность наблюдается положительная динамика: возрастает частота совместного времяпрепровождения, расширяется спектр используемых форм досуга, укрепляется убеждённость родителей в его позитивном влиянии на детско-родительское доверие.

Важную роль в социальной адаптации семей с детьми, находящихся в трудной жизненной ситуации, играют специализированные учреждения, социальные

работники, психологи, а также ближайшее окружение семьи. Проект «Алфавит моей семьи» демонстрирует эффективность модели, при которой значимую поддержку целевой группе оказывают студенты-волонтеры – будущие специалисты социальной сферы. Выступая в роли «значимых взрослых», они помогают родителям в организации досуга и приобретают ценный практический опыт.

С позиции концепции «Значимого взрослого» студенты-волонтеры выполняют двойную функцию. Они выступают как организаторы культурно-творческой среды и как модели конструктивного общения, что особенно важно для семей, где нарушены привычные ролевые образцы. В процессе совместных мастер-классов, игр и праздников наставники демонстрируют способы ненасильственной коммуникации, поддержки инициативы ребёнка и сотрудничества, которые затем переносятся родителями в повседневные практики. Именно эта передача поведенческих моделей во многом объясняет устойчивость положительных изменений, наблюдаемых даже после завершения активной фазы проекта.

Низкий уровень организации семейного досуга, подмена его пассивными формами времяпрепровождения или высокая конфликтность в семье негативно сказываются на качестве жизни детей и родителей, усугубляют риски социальной дезадаптации несовершеннолетних и воспроизводства семейного неблагополучия. Практический опыт реализации проекта «Алфавит моей семьи» показывает, что целенаправленная и методически обеспеченная организация социально-ориентированной досуговой деятельности способна создать условия для гармонизации внутрисемейных отношений и повышения жизнеспособности семей.

Результаты проведенного исследования подтвердили актуальность разработки и практического внедрения специализированных программ, ориентированных на социальную адаптацию семей с детьми, находящихся в трудной жизненной ситуа-

ции, а также на организацию содержательного совместного досуга. Анализ реализации проекта «Алфавит моей семьи» показал, что используемая модель работы обладает достаточным потенциалом для тиражирования. Ее применение возможно не только в муниципальных образованиях Республики Адыгея, но и на территории других субъектов Российской Федерации при условии учета региональных особенностей организации социальной работы.

Решение задач социальной адаптации семей с детьми, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, предполагает комплексный подход, включающий разработку и внедрение технологий, направленных на укрепление детско-родительских отношений, расширение возможностей семьи для конструктивного внутреннего и внешнего взаимодействия, а также развитие личностных, эмоциональных и ценностных ресурсов каждого из ее членов. Существенное значение при этом приобретает организация совместного семейного досуга, поскольку недостаточная вовлеченность родителей и детей в общую деятельность способна усиливать проявления семейного кризиса, снижать качество внутрисемейного общения и в целом негативно отражаться на качестве жизни семьи.

Реализация проекта способствует повышению уровня социальной адаптации представителей целевой группы, оказывает положительное влияние на их психоэмоциональное состояние и создает благоприятные условия для сохранения кровнородственных связей. Особую роль в достижении указанных результатов играет гармонизация внутрисемейных отношений, обеспечиваемая посредством организации качественного совместного досуга при сопровождении волонтеров-наставников. В этой связи подобная форма социального сопровождения может рассматриваться как эффективный инструмент профилактики семейного неблагополучия и укрепления института семьи.

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

Андросова М. И., Ковтун Т. Ю. Социально-педагогическое сопровождение семьи в трудной жизненной ситуации // МНИЖ. 2016. № 9-4 (51). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-pedagogicheskoe-soprovozhdenie-semi-v-trudnoy-zhiznennoy-situatsii> (дата обращения 20.03.2026).

Домрачева Т. В. Социальная работа с семьей : учебное пособие. Поволжский государственный технологический университет. Йошкар-Ола. 2019. – 94 с. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570620> (дата обращения 28.07.2026). ISBN 978-5-8158-2083-8.

Ковалева А. В. Генезис неблагополучия семьи // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. № 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-neblagopoluchiya-semi> (дата обращения: 19.03.2026).

Кустова С. А., Басина Н. И. Феномен семейного неблагополучия как средовый фактор социализации // International journal of professional science. 2022. № 11-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fenomen-semeynogo-neblagopoluchiya-kak-sredovyy-faktor-sotsializatsii> (дата обращения 20.03.2026).

Национальный проект «Семья» // Официальный сайт АНО «Национальные приоритеты». URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/semya/> (дата обращения 13.04.2026).

Россель А. С., Калугина Д. А., Гараева Э. И. Социальная адаптация детей и подростков, оказавшихся в трудной жизненной ситуации. Участие институтов гражданского общества // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 12. С. 71-77. DOI 10.23672/SAE.2023.60.68.015. EDN EWJIDR.

Синельникова С. Э. Развитие культурно-досуговой деятельности для семей и детей в трудной жизненной ситуации: стратегии и

практики // Вестник науки. 2025. № 1 (82). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kulturno-dosugovoy-deyatelnosti-dlya-semey-i-detey-v-trudnoy-zhiznennoy-situatsii-strategii-i-praktiki> (дата обращения 28.05.2026).

Соловьева С. В. Семья в трудной жизненной ситуации как объект государственной социальной политики // Вестник Том. гос. ун-та. Философия. Социология. Политология. 2025. № 83. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/semya-v-trudnoy-zhiznennoy-situatsii-kak-obekt-gosudarstvennoy-sotsialnoy-politiki> (дата обращения 28.07.2026)

Холостова Е. И., Кононова Л. И., Климантова Г. И. [и др.]. Технология социальной работы : учебник. – 6-е изд., стер. Москва : Дашков и К°, 2023. – 478 с. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720208> (дата обращения 28.07.2026). ISBN 978-5-394-05327-6.

Холостова Е. И. Социальная работа : учебник. 4-е изд., стер. Москва : Дашков и К°, 2021. – 612 с. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621646> (дата обращения 24.03.2026).

Холостова Е. И., Черняк Е. М., Стрельникова Н. Н. Семейное воспитание и социальная работа : учебное пособие. Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. 292 с. URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093492> (дата обращения 01.04.2026). ISBN 978-5-394-02007-0.

Финаева А. Г. Семья в трудной жизненной ситуации // Russian Journal of Education and Psychology. 2012. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/semya-v-trudnoy-zhiznennoy-situatsii> (дата обращения 28.07.2026).

References

Androsova, M. I. and Kovtun, T. Yu. (2016), “Socio-pedagogical support of a family in a difficult life situation”, *International Research Journal*, 9-4 (51) [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-pedagogicheskoe-soprovozhdenie-semi-v-trudnoy-zhiznennoy-situatsii> (Accessed 20 March 2026). (In Russ.).

Domracheva, T. V. (2019), *Social work with the family*, Textbook, Yoshkar-Ola, Volga State Technological University, 94 p. [Online], available at: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570620>, pp. 79-82. ISBN 978-5-8158-2083-8. (Accessed 28 Juli 2026). (In Russ.).

0620, pp. 79-82. ISBN 978-5-8158-2083-8. (Accessed 28 Juli 2026). (In Russ.).

Finaeva, A. G. (2012), “Family in a difficult life situation”, *Russian Journal of Education and Psychology*, 3 [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/semya-v-trudnoy-zhiznennoy-situatsii> (Accessed 28 July 2026). (In Russ.).

Kholostova, E. I., Kononova, L. I. and Klimantova, G. I. [et al.] (2023), *Technology of Social Work: textbook*, 6th ed., reprinted., Moscow, Dashkov & Co., 478 p. [Online], available at:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720208> (Accessed 28 July 2026). ISBN 978-5-394-05327-6. (In Russ.).

Kholostova, E. I. (2021), *Social work, textbook*, 4th ed., reprinted., Moscow, Dashkov i K°, 612 p. [Online], available at: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621646> (Accessed 24 March 2026). (In Russ.).

Kholostova, E. I., Chernyak, E. M. and Strelnikova, N. N. (2015), *Family education and social work: a tutorial*, Moscow, Publishing and Trading Corporation “Dashkov i K°”, 292 p. ISBN 978-5-394-02007-0 [Online], available at: <https://znanium.com/catalog/product/1093492> (Accessed 01 April 2026). (In Russ.).

Kovaleva, A. V. (2020), “Genesis of family dysfunction”, *Humanities, Socio-economic and Social Sciences*, 10 [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-neblagopoluchiya-semi> (Accessed 19 March 2026). (In Russ.).

Kustova, S. A. and Basina, N. I. (2022), “The phenomenon of family dysfunction as an environmental factor of socialization”, *International Journal of Professional Science*, 11-1 [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/fenomen-semeynogo-neblagopoluchiya-kak-sredovyy-faktor-sotsializatsii> (Accessed 20 March 2026). (In Russ.).

National project “Family”, Official website of ANO “National Priorities” [Online], available at: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/semya/> (Accessed 13 April 2026). (In Russ.).

Rossel, A. S., Kalugina, D. A. and Garaeva, E. I. (2023), “Social Adaptation of Children and Adolescents in Difficult Life Situations. Participation of civil society institutions”, *Humanities, Socio-economic and Social Sciences*, 12, pp. 71-77. DOI 10.23672/SAE.2023.60.68.015. EDN EWJIDR. (In Russ.).

Sinelnikova, S. E. (2025), "Development of cultural and leisure activities for families and children in difficult life situations: strategies and practices", *Bulletin of Science*, 1 (82) [Online], available

at: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-kulturno-dosugovoy-deyatelnosti-dlya-semei-i-detey-v-trudnoy-zhiznennoy-situatsii-strategii-i-praktiki> (Accessed 28 May 2026). (In Russ.).

Soloveva, S. V. (2025), "Family in a difficult life situation as an object of state social policy", *Bulletin of Tomsk State University. Philosophy. Sociology. Political Science*, 83 [Online], available

at: <https://cyberleninka.ru/article/n/semya-v-trudnoy-zhiznennoy-situatsii-kak-obekt-gosudarstvennoy-sotsialnoy-politiki> (Accessed 28 July 2026). (In Russ.).

Данные об авторах

Паатова Мария Эдуардовна, доктор педагогических наук, доцент, профессор кафедры социальной работы и туризма

Таусова Ирина Федоровна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры социальной работы и туризма

Ожева Светлана Борисовна, кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры социальной работы и туризма

Агошкова Ольга Владимировна, кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры социальной работы и туризма

Анчокова Анисат Алиевна, ассистент кафедры социальной работы и туризма

Information about authors

Maria E. Paatova, Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Social Work and Tourism

Irina F. Tausova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Work and Tourism

Svetlana B. Ozheva, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Work and Tourism

Olga V. Agoshkova, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Social Work and Tourism

Anisat A. Anchokova, Assistant Professor of the Department of Social Work and Tourism

Оригинальное исследование
Original research

УДК 339.543

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-4

Фальченко О. Д.

Стратегии сервисной трансформации таможенного
регулирования и администрирования

Уральский государственный экономический университет,
ул. 8 Марта / Народной Воли, 62/45, Екатеринбург 620144, Россия

e-mail: falchenko@usue.ru
ORCID: 0000-0003-0956-514X

Статья поступила 11 июля 2026 г.; принята 25 августа 2026 г.;
опубликована 30 сентября 2026 г.

Аннотация. Проблема исследования обусловлена неоднозначностью использования категории «сервисизация» применительно к таможенной деятельности: в научной литературе смешиваются модели устройства таможенной системы, стратегии ее преобразования, свойства таможенной услуги и характеристики процесса таможенного администрирования. Актуальность работы определяется переходом таможенных органов к цифровому, риск-ориентированному и клиентоцентричному управлению, при котором технологическая модернизация должна сопровождаться повышением качества публичного результата и удобства взаимодействия с участниками внешнеэкономической деятельности. Цель исследования состоит в разработке типологии стратегий сервисной трансформации таможенного регулирования и администрирования на основе разграничения результативного контура «услуга» и процессного контура «сервис». Методологическую основу составили сравнительно-типологический и содержательный анализ российских и зарубежных публикаций, концептуальное моделирование, систематизация практик электронной таможни, «единого окна», постконтроля и управления рисками, а также дискреционный подход к выбору сочетаний управленческих инструментов. В результате разграничены понятия модели и стратегии, выделены четыре блока стратегий: модельно-ориентированные, функционально-технологические, стратегии по объекту сервисизации и национально-страновые конфигурации. Установлено, что цифровая, платформенная, коммуникативная, процессная, аудиторская, риск-ориентированная и инфраструктурная стратегии имеют взаимодополняющий характер. Обосновано, что наиболее устойчивый эффект формируется при интегративном согласовании качества результата таможенного регулирования с качеством процесса таможенного администрирования. Сделан вывод о целесообразности трактовки дискреционного подхода не как отдельной стратегии, а как принципа вариативного выбора и комбинирования стратегий с учетом институциональной зрелости, структуры товаропотоков, уровня риска и цифровой готовности таможенной системы. Практическая значимость результатов состоит в возможности их использования при разработке программ модернизации таможенных органов и систем оценки качества таможенных услуг и сервиса.

Ключевые слова: сервисизация таможенной деятельности; таможенное регулирование; таможенное администрирование; таможенная услуга; таможенный сервис; цифровизация; клиентоцентричность; управление рисками

Для цитирования: Фальченко О. Д. Стратегии сервисной трансформации таможенного регулирования и администрирования // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 3. С. 47-62. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-4

UDC 339.543

Oksana D. Falchenko

Strategies for the service transformation
of customs regulation and administration

Ural State University of Economics,
62/45 8 Marta / Narodnoy Voli St., Yekaterinburg 620144, Russia

e-mail: falchenko@usue.ru
ORCID: 0000-0003-0956-514X

Abstract. The research problem arises from the inconsistent use of the concept of servitization in relation to customs activities. Academic publications often conflate institutional models of customs administration, transformation strategies, the properties of customs services as public outcomes, and the procedural characteristics of customs administration. The relevance of the study is determined by the transition of customs authorities to digital, risk-based and customer-centred management, in which technological modernization should be accompanied by improvements in both the quality of regulatory outcomes and the convenience of interaction with foreign trade participants. The aim of the study is to develop a typology of strategies for the service transformation of customs regulation and administration based on a distinction between the outcome-oriented “customs service” contour and the process-oriented “service delivery” contour. The methodology combines comparative typological analysis, content analysis of Russian and international research, conceptual modelling, and the systematization of practices related to e-customs, single-window platforms, post-clearance control and customs risk management. The study distinguishes a model as a relatively stable configuration of the customs system from a strategy as a purposeful method of its transformation. Four groups of strategies are identified: model-oriented strategies, functional and technological strategies, object-oriented strategies, and country-specific configurations. The findings demonstrate that digital, platform, communication, process, audit, risk-based and infrastructure strategies are complementary rather than mutually exclusive. The most sustainable results are achieved when the quality of customs regulation outcomes is aligned with the quality of customs administration processes. The discretionary approach is therefore interpreted not as an independent strategy, but as a principle for selecting and combining strategies according to institutional maturity, trade-flow structure, risk profiles and digital readiness. The proposed typology may be used in customs modernization programmes and in systems for assessing the quality of customs services and customer experience.

Keywords: customs servitization; customs regulation; customs administration; customs service; service delivery; digitalization; customer centricity; risk management

For citation: Falchenko, O. D. (2026) “Strategies for the service transformation of customs regulation and administration”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (3), pp. 47-62. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-4

Введение (Introduction). Современная таможенная система одновременно выполняет контрольную, фискальную, правоохранительную, регулирующую и содействующую функции. Набор функций, возложенных на таможенные органы, остается относительно устойчивым, однако характер их выполнения заметно меняется. Значительная часть операций перенесена в электронную среду, глубина контроля все чаще определяется профилем риска, а основной объем взаимодействия с участниками внешнеэкономической деятельности осуществляется дистанционно. В этих условиях результативность таможенного администрирования оценивается уже не только по соблюдению формальных требований. Существенное значение приобретают продолжительность процедур, понятность предъявляемых требований и возможность заранее оценить вероятный срок и результат совершения таможенной операции. Поэтому применительно к публичному управлению сервисизация характеризует изменение способа исполнения государственных функций, а не простое расширение сферы услуг (Карловская, 2012).

Анализ научных публикаций позволяет выделить два подхода к исследованию сервисной составляющей таможенной деятельности. В работах Ю. Е. Гупановой (2010, 2012) внимание сосредоточено на таможенной услуге как результате государственного регулирования. Ее качество связывается с законностью принятого решения, доступностью, стандартизацией требований и гарантированностью результата. В. В. Макрусев (2017) и М. В. Бойкова (2021a, 2021b) рассматривают прежде всего организацию взаимодействия между таможенными органами и участниками ВЭД, то есть процессуальную сторону сервисно-ориентированного администрирования.

Названные исследовательские позиции дополняют друг друга, но не являются тождественными. Правомерное решение

может быть принято после длительной процедуры, сопровождаемой повторными запросами и неясностью дальнейших действий. Одновременно удобный электронный интерфейс сам по себе не устраняет различия в правоприменении и не гарантирует обоснованность итогового решения.

В российской институциональной повестке вопросы автоматизации, повышения качества администрирования и внедрения сервисно-ориентированных принципов отнесены к направлениям долгосрочного развития таможенной службы (Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года, 2020). В материалах ФТС России клиентоцентричность раскрывается через устранение избыточных действий, упрощение процедур, разъяснение требований и повышение удобства взаимодействия с гражданами и организациями (Федеральная таможенная служба, б. г.). Это придает исследованию стратегий сервисной трансформации непосредственное прикладное значение.

При этом понятийный аппарат рассматриваемого направления еще не приобрел необходимой определенности. Императивная, сервисная и интегративная модели таможни в отдельных исследованиях обозначаются как стратегии. Цифровизация, аудит, процессное управление и управление рисками также трактуются неодинаково: как стратегии развития, управленческие методы либо отдельные технологии. Такое смешение затрудняет определение уровня, объекта и ожидаемого результата преобразований. Для устранения этой неопределенности необходимо разграничить устойчивое устройство системы и способы ее целенаправленного преобразования.

Цель исследования (The aim of the work). Цель исследования состоит в разработке типологии стратегий сервисной

трансформации таможенного регулирования и администрирования. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: разграничить понятия «модель» и «стратегия»; выделить результативный и процессный контуры сервисизации; систематизировать функционально-технологические стратегии; определить стратегии в зависимости от объекта сервисизации; выявить национально-страновые конфигурации сочетания стратегий.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Эмпирико-теоретическую основу исследования сформировали российские и зарубежные научные публикации, посвященные таможенным услугам и организации сервисно-ориентированного таможенного администрирования. При отборе литературы особое внимание уделялось работам, в которых анализируются цифровизация таможенных процедур, развитие электронных систем взаимодействия, использование платформенных решений, применение постконтроля и инструментов управления рисками. Отдельную группу источников составили исследования клиентоцентричного подхода и восприятия цифровых таможенных сервисов их непосредственными пользователями.

Наряду с научными публикациями были изучены нормативные, стратегические и информационно-аналитические материалы, отражающие основные направления развития российской таможенной службы. Для сопоставления использовались сведения о зарубежной практике интеграции государственных органов и бизнеса в рамках национальных механизмов «единого окна». Одним из рассматриваемых примеров стала сингапурская система TradeNet. Ее значение для настоящего исследования состоит в том, что она демонстрирует не автоматизацию отдельной таможенной операции, а формирование общего цифрового пространства для передачи и обработки сведений, необходимых различным регулирующим органам (Singapore Customs, б. г.).

Выбор методов определялся задачами исследования. Сравнительно-типологический анализ применялся для выявления стратегий, различающихся по направленности и глубине преобразований. Посредством содержательного анализа устанавливались их характерные признаки и области применения. Концептуальное моделирование позволило представить сервисизацию таможенной деятельности через два взаимосвязанных контура – результативный и процессный. Сопоставление национальных практик использовалось для выявления различий в комбинациях цифровых, контрольных и сервисных инструментов.

Дискреционный подход в работе имеет вспомогательное методологическое значение. Он используется для объяснения того, почему одинаковые цели таможенного развития могут достигаться с помощью различных управленческих решений. Выбор конкретного набора инструментов зависит от особенностей институциональной среды, структуры товарных потоков, вероятности нарушений и состояния информационной инфраструктуры. В связи с этим дискреционность рассматривается не как самостоятельная стратегия сервисизации, а как принцип ее адаптации к конкретным условиям таможенного управления (Косенко, Останин, 2018; Рожков, Король, 2018).

В качестве единицы анализа была принята стратегия, понимаемая как относительно устойчивое направление преобразования процедур, объектов или общей архитектуры таможенного управления. Понятие модели использовалось в ином значении – для обозначения сложившегося способа устройства и функционирования таможенной системы. Проведенное разграничение позволило отделить характеристики существующего либо предполагаемого состояния таможни от решений, обеспечивающих переход к этому состоянию.

Логика исследования строилась на разграничении таможенной услуги и таможенного сервиса. В первом случае оце-

нивается результат регулирующего воздействия государства: его правомерность, обоснованность, доступность, предсказуемость и соответствие установленным требованиям. Во втором внимание переносится на характеристики процесса получения данного результата – продолжительность процедуры, число необходимых действий, доступность электронных каналов, понятность текущего статуса, согласованность работы различных подразделений и возникающие у участника ВЭД издержки. Такое

разделение дает возможность выявлять ситуации, когда формально корректный итог сопровождается сложным административным маршрутом либо, напротив, удобный цифровой интерфейс не обеспечивает достаточной определенности решения.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Исходным результатом исследования стало разграничение модели и стратегии, а также двух контуров сервисной трансформации таможенной деятельности (табл. 1).

Таблица 1

Разграничение модели, стратегии, таможенной услуги и таможенного сервиса

Table 1

Distinguishing between a model, a strategy, a customs service and service delivery

Понятие	Содержательный смысл	Аналитический вопрос
Модель	Устойчивый тип устройства таможенной системы	Как организована система?
Стратегия	Способ целенаправленного преобразования системы	Как изменить систему?
Контур «услуга»	Качество результата таможенного регулирования	Как повысить качество результата?
Контур «сервис»	Качество процесса таможенного администрирования	Как улучшить пользовательский маршрут?

Источник: составлено автором.

Типология стратегий сервисной трансформации таможенного регулирования

и администрирования отражена в таблице 2.

Таблица 2

Типология стратегий сервисной трансформации таможенного регулирования и администрирования

Table 2

Typology of strategies for the service transformation of customs regulation and administration

Классификационный блок	Основные стратегии	Доминирующий объект
Модельно-ориентированные	Императивно-сохраняющая; переходная императивно-сервисная; сервисная переориентация; интегративное согласование	Общая архитектура управления
Функционально-технологические	цифровая; платформенная; коммуникативная; процессная; аудиторская; риск-ориентированная; инфраструктурная	Процедуры, технологии и каналы взаимодействия
По объекту сервисизации	стратегии результата в контуре «услуга» и стратегии процесса в контуре «сервис»	Результат регулирования либо процесс администрирования
Национально-страновые конфигурации	институционально обусловленные комбинации стратегий	Национальная таможенная система

Источник: составлено автором.

Первый классификационный блок составляют модельно-ориентированные стратегии, различающиеся исходной логикой таможенного управления, глубиной преобразований и характером целевой модели.

Императивно-сохраняющая стратегия воспроизводит приоритет контрольно-надзорных и фискальных задач. Таможенное администрирование основывается на обязательных предписаниях, детальной регламентации и преимущественно предварительном контроле, тогда как сервисные инструменты используются постольку, поскольку они способствуют выполнению властных функций. Такая модель обеспечивает формальное единообразие процедур, однако слабо учитывает различия между участниками ВЭД, товарными потоками и уровнями риска, вследствие чего ее адаптационные возможности снижаются по мере усложнения внешнеторговой среды (Косенко, Останин, 2018).

Переходная императивно-сервисная стратегия не меняет публично-властную природу таможенной деятельности, но корректирует способы реализации соответствующих полномочий. В действующую контрольную систему включаются электронные каналы, стандарты качества, консультационные механизмы и отдельные клиентоориентированные решения. При этом сервисизация не подменяет контроль обслуживанием, поскольку ее содержание заключается в сокращении избыточных действий, повышении понятности требований и переносе типовых коммуникаций в дистанционный формат (Макрусов, 2017; Рожков, Король, 2018; Бойкова, 2021а).

Стратегия сервисной переориентации изменяет сам предмет управленческой оценки. Если в императивной модели основное внимание уделяется соблюдению установленной процедуры, то здесь анализируется результат, получаемый участником внешнеэкономической деятельности, качество которого определяется не только законностью, но также своевременностью,

ясностью, доступностью и единообразием применения норм. Таможенная услуга тем самым приобретает статус самостоятельного объекта управления, стандартизации и оценки (Гупанова, 2010, 2012).

Наибольшую глубину преобразований предполагает стратегия интегративного согласования, в рамках которой правовые, контрольные, технологические и процессные решения проектируются как элементы единой управленческой архитектуры. Качество результата при таком подходе не отделяется от способа его достижения, поскольку правомерное решение, принятое после длительной и непрозрачной процедуры, нельзя считать полноценным сервисным результатом, как и удобный интерфейс не компенсирует неопределенность правоприменения. Следовательно, речь идет не о присоединении отдельных цифровых или консультационных инструментов к действующей системе, а о согласовании контроля, регулирования и пользовательского маршрута в процессе создания публичной ценности (Бойкова, 2021а, 2021б).

Таким образом, модельно-ориентированные стратегии отражают последовательное усложнение сервисной трансформации, которая развивается от сохранения прежней контрольно-административной конструкции до перестройки взаимосвязей между государственным контролем, цифровыми технологиями, административными процедурами и взаимодействием с участниками ВЭД.

Второй классификационный блок объединяет функционально-технологические стратегии, которые, в отличие от модельно-ориентированных, характеризуют не общее направление преобразований, а конкретные механизмы изменения процедур, информационного обмена и контрольной деятельности.

Так, цифровая стратегия предусматривает перевод таможенных операций в электронную среду, автоматизацию обработки сведений и сокращение участия должностного лица в стандартных реше-

ниях. Однако технологическая оснащенность сама по себе не определяет результат, поскольку эффективность цифровизации зависит от полноты и достоверности данных, совместимости информационных систем, цифровых компетенций пользователей и готовности организационных процессов к автоматизации (Holloway, 2009; Chung, Cha, Lee, 2023). Применение искусственного интеллекта расширяет возможности анализа изображений, выявления аномалий, профилирования рисков и подготовки управленческих решений при одновременном возрастании значения требований к качеству обучающих данных, объяснимости алгоритмов и распределению ответственности, поскольку автоматизированные рекомендации, которые влияют на интенсивность контроля или выпуск товара, должны оставаться проверяемыми и юридически обоснованными (Cao, Zheng, 2024).

Платформенная стратегия, предметом которой становится архитектура межведомственного обмена данными, объединяющая таможенные органы, иные государственные структуры и участников внешнеэкономической деятельности, выходит за пределы цифровизации отдельной операции. Практика национальных систем «единого окна» показывает, что эффект возникает лишь тогда, когда электронный интерфейс сопровождается унификацией информационных требований, совместимостью ведомственных систем и отказом от повторного представления одних и тех же сведений (Tosevska–Trpcevska, 2014; Nizeyimana, De Wulf, 2015).

Коммуникативная стратегия направлена на устранение информационной неопределенности, возникающей при прохождении таможенных процедур. Консультирование, обратная связь и разъяснение требований приобретают особое значение в тех случаях, когда нормативный срок формально соблюден, но участник ВЭД не понимает текущего статуса операции, причин дополнительного запроса или последовательности дальнейших действий.

Коммуникативная модель предполагает согласование взаимодействия на микро-, мезо- и макроуровнях, а единая консультационная служба может выполнять функцию институционального канала обратной связи, если сведения об обращениях используются для корректировки проблемных процедур (Бойкова, 2021б; Боброва, 2024).

Процессная стратегия рассматривает таможенную операцию как часть сквозного маршрута получения результата, анализируя последовательность действий, продолжительность этапов, точки передачи данных, основания возврата документов и случаев повторного запроса уже представленных сведений. Автоматизации в данном контексте должен предшествовать реинжиниринг процесса, иначе электронная система лишь воспроизводит существующую бюрократическую схему в цифровой форме, а результативность процессных изменений может оцениваться по продолжительности полного цикла, числу дополнительных запросов, частоте возврата документов и доле решений, принятых без участия должностного лица (Софьянникова, 2025).

Аудиторская стратегия предполагает перенос части контрольных мероприятий на этап после выпуска товаров. Таможенный аудит, последующий контроль и механизмы добровольного исправления ошибок позволяют снизить нагрузку в момент декларирования, не отказываясь от проверки соблюдения требований. Одновременно расширяется аналитическая база контроля, т.е. деятельность участника ВЭД оценивается за определенный период, а не только в пределах одной операции или декларации.

Риск-ориентированная стратегия определяет адресность, глубину и интенсивность контрольного воздействия. В отличие от аудиторской стратегии, которая изменяет преимущественно временную локализацию проверки, управление рисками отвечает на вопрос о том, какие операции, товары и участники требуют повы-

шенного внимания. Совмещение этих подходов позволяет упростить процедуры для низкорискового сегмента и сосредоточить ресурсы на нарушениях, способных причинить наиболее существенный ущерб (Widdowson, 2020; Heijmann, Tan, Rukanova, Veenstra, 2020).

Инфраструктурная стратегия формирует условия, необходимые для реализации остальных направлений, к которым относятся совместимость информационных ресурсов, устойчивость каналов передачи данных, межведомственные регламенты, кадровые компетенции, правовое обеспечение и материально-техническая база. Если хотя бы один из этих компонентов не развит, цифровые решения сохраняют локальный характер, а информационный обмен по-прежнему требует ручной обработки и дублирования документов. Следовательно, инфраструктура представляет собой не вспомогательное сопровождение реформ, а их системную основу.

Классификация по объекту сервисизации разграничивает стратегии в зависимости от того, направлены ли преобразования на результат таможенного регулирования либо на процесс его получения.

В контуре «услуга» объектом управления выступает итоговое решение таможенного органа, а основными направлениями становятся стандартизация требований, повышение доступности и предсказуемости результата, разработка измеримых критериев качества, а также совершенствование информационно-консультационного сопровождения участников ВЭД. Стандартизация ограничивает различия в правоприменении и создает основу для сопоставления качества услуг, предоставляемых различными таможенными органами (Gwardzińska, 2012). Вместе с тем наличие единых требований еще не позволяет судить об их фактическом соблюдении, поскольку необходима система показателей, включающая сроки принятия решений, полноту и доступность информации, обоснованность правоприменительных актов, частоту их отмены и об-

жалования, удовлетворенность участников ВЭД и величину связанных с прохождением процедур транзакционных издержек (Гупанова, 2012; Аргатов, 2025).

Контур «сервис» охватывает организацию административного процесса и включает цифровые, платформенные, коммуникативные, процессные, аудиторские, риск-ориентированные и инфраструктурные решения, посредством которых изменяются последовательность действий, продолжительность операций, доступность электронных каналов, прозрачность текущего статуса и интенсивность контроля.

Разграничение контуров позволяет выявить расхождения между качеством результата и качеством процесса. Законное и обоснованное решение может быть принято после длительной, непрозрачной и затратной процедуры. Возможна и обратная ситуация, когда удобный цифровой интерфейс сокращает число действий пользователя, однако не устраняет неоднозначное толкование требований и неопределенность итогового решения. Следовательно, уровень сервисизации нельзя определять по одному параметру, и он должен оцениваться одновременно по результативным и процессным характеристикам.

Национально-страновые конфигурации представляют собой устойчивые сочетания стратегий, сформировавшиеся под влиянием конкретной институциональной среды, особенности которой определяются устройством государственных органов, распределением полномочий, уровнем цифровой зрелости, характером взаимодействия с бизнесом и степенью доверия между участниками внешнеторговых отношений.

Национально-страновые конфигурации стратегий сервисизации представлены в таблице 3. Выбор России, Финляндии, Китая и Сингапура для сопоставления национально-страновых конфигураций обусловлен логикой исследования, в рамках которого существенное значение имеет

не охват максимально широкого круга таможенных систем, а выявление различающихся способов сочетания контрольной и сервисной составляющих таможенного управления. Россия выступает базовым объектом анализа, Финляндия и Китай включены как контрастные примеры парт-

нерско-аудиторской и технологически-централизованной логики таможенного управления, а Сингапур – как пример платформенной интеграции, что позволяет сопоставить различающиеся способы согласования контрольных и сервисных инструментов.

Таблица 3

Национально–страновые конфигурации стратегий сервисизации

Table 3

Country-specific configurations of customs servitization strategies

Конфигурация	Доминирующее сочетание	Характерная особенность
Россия	переходная императивно-сервисная, цифровая, процессная, риск-ориентированная	Сервисизация при сохранении сильного нормативно–контрольного ядра
Финляндия	аудиторская, коммуникативная, риск-ориентированная	Доверие, постконтроль и добровольное исправление ошибок
Китай	цифровая, платформенная, риск-ориентированная	Технологичность при централизованном контроле
Сингапур	цифровая, платформенная, процессная	Межведомственная интеграция внешнеторговых процедур в едином цифровом пространстве на основе системы TradeNet

Источник: составлено автором.

Российская конфигурация характеризуется включением сервисных принципов в систему, сохраняющую выраженное нормативно-контрольное ядро. Здесь наиболее заметное развитие получили цифровая, процессная, коммуникативная и риск-ориентированная стратегии, институциональные основания которых закреплены в Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года и материалах ФТС России по клиентоцентричности (Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года, 2020; Федеральная таможенная служба, б. г.). Вместе с тем темпы технологической модернизации опережают изменения в правоприменительной практике (к примеру, электронные инструменты внедряются быстрее, чем устраняются различия в толковании требований и избыточные элементы пользовательского маршрута).

Финская конфигурация строится преимущественно на постконтроле, доверии к добросовестному участнику ВЭД и возможности добровольного исправления

нарушений. Сопоставление практик Финляндии и Китая показывает, что упрощение таможенных процедур достигается различными институциональными средствами. Так, в Финляндии основное значение имеет партнерская модель взаимодействия государства и бизнеса, тогда как в Китае аналогичная задача решается посредством цифровизации и технологического усиления централизованного контроля (Боборыкина, 2025).

Китайская конфигурация объединяет государственные цифровые платформы, интеллектуальную обработку данных и централизованную систему управления контролем, где сервисный эффект выражается в ускорении операций, интеграции информационных ресурсов и более точной дифференциации контрольных мер. При этом расширение цифровых возможностей не сопровождается ослаблением регулирующей роли государства, а технологии используются прежде всего для повышения скорости и адресности контроля.

Сингапурская конфигурация представляет платформенный вариант сервисной трансформации. В ней создана система

TradeNet, которая объединяет электронное представление документов, их обработку несколькими регулирующими органами и координацию внешнеторговых процедур в общем информационном пространстве (Singapore Customs, б. г.). Цифровая, платформенная и процессная стратегии здесь реализуются совместно, что позволяет исключать повторный ввод данных, сокращать межведомственные согласования и уменьшать продолжительность внешне-торговых операций.

Результаты исследования подтверждают, что цифровизация является лишь одним из направлений сервисной трансформации таможенной деятельности. Автоматизация сокращает продолжительность отдельных операций, но не устраняет административную избыточность, если сохраняются прежние требования, повторный ввод сведений и необоснованные контрольные действия. Аналогичное ограничение присуще платформенным решениям, так как без согласования ведомственных регламентов и информационных требований цифровая платформа становится еще одним каналом передачи документов, а клиентоцентричность, не подкрепленная процессными показателями, остается нормативной декларацией, тогда как перенос проверок на период после выпуска без развитой системы управления рисками меняет время осуществления контроля, но не обязательно снижает нагрузку на бизнес.

Устойчивый сервисный эффект возникает при согласовании результативного и процессного контуров, поскольку улучшение только одного компонента не свидетельствует о завершенности преобразований. В контуре «услуга» оцениваются законность, обоснованность, единообразие и предсказуемость решений. Контур «сервис» охватывает способ их получения, т.е. продолжительность процедуры, число обязательных действий, доступность электронных каналов, понятность текущего статуса и соразмерность контрольного воздействия.

Система оценки сервисизации поэтому должна объединять две группы показате-

телей (результат и процесс). Результативный блок может включать долю решений, принятых в установленный срок, частоту отмены и обжалования, степень единообразия правоприменения и полноту предоставленного результата. Процессный блок характеризуют продолжительность прохождения процедуры, количество дополнительных запросов и повторных обращений, доля операций, выполненных автоматически, доступность и устойчивость цифровых систем, а также объем усилий, затрачиваемых участником ВЭД на получение результата.

Принципиальное значение имеет согласование клиентоцентричности с риск-ориентированным управлением. Клиентоцентричный подход не отменяет контроль и не предполагает безусловного учета интересов участника ВЭД, а его назначение состоит в том, чтобы обязательные процедуры были правомерными, понятными и соразмерными выявленному риску. Дифференциация контрольных режимов обеспечивает практическую реализацию данного положения, поскольку стандартные операции добросовестных участников могут совершаться автоматически, либо с минимальным вмешательством должностного лица, а контрольные ресурсы направляются на товарные потоки и операции с повышенной вероятностью нарушения.

Выбор конкретного сочетания инструментов осуществляется в рамках дискреционного подхода, поскольку единые цели таможенной политики не требуют применения одинаковых процедур ко всем категориям участников, товарам и регионам. Так, для низкорисковых операций оправдано сочетание автоматической регистрации, автоматического выпуска и последующего аудита, а высокий уровень риска, напротив, обуславливает необходимость расширенного анализа данных, межведомственного информационного обмена и адресных форм контроля.

Дискреционность в данном случае не равнозначна свободе усмотрения, не ограниченной правилами, а говорит о норма-

тивно заданной вариативности, при которой выбор инструмента опирается на установленные критерии, документированное обоснование и возможность последующей проверки. Именно поэтому дискреционный подход не образует отдельной стратегии сервисизации, а выполняет функцию адаптации стратегического набора к параметрам товаропотока, категории участника, уровню риска и состоянию информационной инфраструктуры.

Предложенная типология может использоваться для поэтапной диагностики таможенной системы: на первом этапе определяется преобладающая модель управления, на втором – раздельно оцениваются качество результата в контуре «услуга» и характеристики административного процесса в контуре «сервис», на третьем – происходит сопоставление полученных данных, что позволяет выявить технологические, организационные и нормативные ограничения, на завершающем этапе формируется взаимосвязанный комплекс мер, соответствующий структуре рисков и уровню цифровой зрелости. Такой порядок снижает вероятность фрагментарной модернизации, поскольку расширение автоматической регистрации и автоматического выпуска требует достоверных данных, корректно настроенных профилей риска и правовой определенности принимаемых решений. Платформенная же интеграция невозможна без унификации форматов и согласования требований государственных органов, а консультационная поддержка также не может оцениваться только по числу обращений, поскольку ее результативность должна определяться тем, используются ли причины повторных запросов для изменения нормативных разъяснений, цифровых интерфейсов и административных процедур.

Сервисная трансформация таможенного регулирования и администрирования, таким образом, представляет собой не замену контроля обслуживанием, а изменение принципов их сочетания. Контроль сохраняет публично-правовое назначение,

однако его формы, интенсивность и продолжительность должны соответствовать уровню риска. Сервисная же составляющая обеспечивает понятность, доступность и процессную рациональность такого воздействия. Таким образом, их согласование позволяет одновременно поддерживать результативность государственного регулирования и сокращать необоснованные издержки участников внешнеэкономической деятельности.

Заключение (Conclusions). В исследовании предложена типология стратегий сервисной трансформации таможенного регулирования и администрирования, основанная на разграничении модели и стратегии, где модель отражает сложившуюся организацию таможенной системы, тогда как стратегия определяет направленность, последовательность и инструменты ее преобразования. Такое различие позволяет не смешивать целевое состояние системы с механизмами перехода к нему.

Сервисизация представлена как сочетание двух взаимосвязанных контуров: во-первых, контур «услуга» характеризует результат таможенного регулирования, т.е. его законность, обоснованность, доступность, стандартизированность и предсказуемость, во-вторых, контур «сервис» относится к процессу получения данного результата и оценивает продолжительность процедуры, объем действий участника ВЭД, доступность цифровых каналов, прозрачность текущего статуса и соразмерность контрольного воздействия.

Разработанная типология включает модельно-ориентированные, функционально-технологические и объектно-ориентированные стратегии, а также национальные конфигурации их сочетания. Цифровая, платформенная, коммуникативная, процессная, аудиторская, риск-ориентированная и инфраструктурная стратегии различаются по объекту воздействия и не могут рассматриваться как взаимозаменяемые.

Изолированное внедрение отдельных инструментов не обеспечивает устойчиво-

го результата, а сервисный эффект возникает лишь при согласовании технологических, процессных, нормативных и контрольных решений. Так, автоматизация воспроизводит административную избыточность, если ей не предшествует пересмотр процесса; управление рисками не снижает нагрузку на добросовестных участников без дифференциации контрольных режимов; клиентоцентричность остается декларативной, когда не измеряются качество решения, срок его получения и усилия, затрачиваемые пользователем.

Дискреционный подход в предложенной системе выполняет функцию выбора и настройки стратегической комбинации, что позволяет учитывать риск-профиль участника, структуру товаропотоков, возможности таможенных органов и уровень зрелости цифровой инфраструктуры. При этом вариативность управленческих решений допустима только в пределах нормативно установленных полномочий, прозрачных критериев и документированных оснований, подлежащих последующей проверке.

Практическое использование типологии предполагает раздельную диагностику результативного и процессного контуров, формирование согласованной системы показателей и подбор стратегий с учетом институциональных особенностей национальной таможенной системы.

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

Аргатов М. А. Методические подходы к оценке качества таможенных услуг, предоставляемых электронными таможами, в условиях цифровой трансформации // Управленческое консультирование. 2025. № 4. С. 91–106. URL:

<https://www.acjournal.ru/jour/article/view/2787> (дата обращения 10.07.2026).

Боборыкина А. Е. Развитие системы государственных таможенных услуг: опыт Финляндии и Китая // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2025. № 4. С. 290–294. DOI: 10.56584/1560–8816–2025–4–290–294. URL: <https://risk-online.ru/index.php/risk/article/view/261> (дата обращения 10.07.2026).

Боброва А. В. Единая консультационная служба ФТС России как основа клиентоориентированного администрирования таможенных органов // NB: Административное право и практика администрирования. 2024. № 4. С. 93–111. DOI: 10.7256/2306–9945.2024.4.69724. URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=69724 (дата обращения 10.07.2026).

Бойкова М. В. Методология сервисно-ориентированного таможенного администрирования // Вестник Российской таможенной академии. 2021а. № 2 (55). С. 62–72. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-servisno-orientirovannogo-tamozhennogo-administrirovaniya> (дата обращения 10.07.2026).

Бойкова М. В. Коммуникативная модель сервисно-ориентированного таможенного администрирования // Экономические системы. 2021б. Т. 14. № 2 (53). С. 12–19. DOI: 10.29030/2309–2076–2021–14–2–12–19. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikativnaya-model-servisno-orientirovannogo-tamozhennogo-administrirovaniya> (дата обращения 10.07.2026).

Гупанова Ю. Е. Понятия «таможенная услуга», «качество таможенной услуги»: проблемы определения // Russian Journal of Economics and Law. 2010. № 4 (16). С. 205–207. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatiya-tamozhennaya-usluga-kachestvo-tamozhennoy-uslugi-problemy-opredeleniya> (дата обращения 10.07.2026).

Гупанова Ю. Е. Методология управления качеством таможенных услуг как основа совершенствования деятельности таможенных органов // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2012. № 1–1. С. 679–692. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-upravleniya-kachestvom-tamozhennyh-uslug-kak-osnova-sovershenstvovaniya-deyatelnosti>

tamozhennyh–organov (дата обращения 10.07.2026).

Карловская Е. А. Сервис – доминирующая логика развития сектора государственного управления // Российское предпринимательство. 2012. Т. 13. № 12. С. 25–30. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/servis-dominiruyuschaya-logika-razvitiya-sektora-gosudarstvennogo-upravleniya> (дата обращения 10.07.2026).

Косенко В. А., Останин В. А. Теоретическое обоснование дискреционного подхода к управлению таможенными органами в условиях неопределенности товарных рынков // Вестник Российской таможенной академии. 2018. № 4. С. 54–61. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskoe-obosnovanie-diskreционного-podhoda-k-upravleniyu-tamozhennymi-organami-v-usloviyah-neopredelennosti-tovarnyh-rynkov> (дата обращения 10.07.2026).

Макрусев В. В. Особенности формирования и направления реализации концепции сервисно-ориентированного таможенного администрирования // Таможенное дело и внешнеэкономическая деятельность компаний. 2017. № 2 (3). С. 121–136. URL: <https://customs.esrae.ru/15-67> (дата обращения 10.07.2026).

Рожков Ю. В., Король А. Н. Сервисная таможня: формирование и развитие на основе дискреционного подхода // Вестник Тихоокеанского государственного университета. 2018. № 1 (48). С. 39–44. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_35033543_19052407.pdf (дата обращения 10.07.2026).

Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 23.05.2020 № 1388-р (ред. от 12.07.2024) // Альта-Софт. URL: <https://www.alt.ru/tamdoc/20rs1388/> (дата обращения 10.07.2026).

Софьянникова И. Ю. Внедрение механизма процессного управления как один из способов повышения качества государственных таможенных услуг // Вестник университета. 2025. № 2. С. 74–81. DOI: 10.26425/1816-4277-2025-2-74-81. URL: <https://vestnik.guu.ru/jour/article/view/5923> (дата обращения 10.07.2026).

Федеральная таможенная служба. Клиентоцентричность в таможенных органах –

интервью Елены Ягодкиной. URL: <https://customs.gov.ru/press/aktual-no/document/366885> (дата обращения 10.07.2026).

Cao, Q. and Zheng, X. (2024), “Application of Artificial Intelligence Technology in the Supervision of Customs Clearance Machine Inspection”, *World Customs Journal*, Vol. 18, 2, pp. 51–76. DOI: 10.55596/001c.122754. URL: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/122754-application-of-artificial-intelligence-technology-in-the-supervision-of-customs-clearance-machine-inspection> (Accessed 10 July 2026).

Chung, H., Cha, K. and Lee, H. (2023), “What Drives and Hinders the Use of New e-Customs Systems in Developing Countries of Sub-Saharan Africa? An Empirical Study from Cameroon”, *Information & Media*, Vol. 96, pp. 40–64. DOI: 10.15388/Im.2023.96.65. URL: <https://www.journals.vu.lt/IM/article/view/30579> (Accessed 10 July 2026).

Gwardzińska, E. (2012), “The Standardisation of Customs Services in the European Union”, *World Customs Journal*, Vol. 6, 1, pp. 93–100. DOI: 10.55596/001c.92829. URL: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/92829-the-standardisation-of-customs-services-in-the-european-union> (Accessed 10 July 2026).

Heijmann, F., Tan, Y.-H., Rukanova, B. and Veenstra, A. (2020), “The Changing Role of Customs: Customs Aligning with Supply Chain and Information Management”, *World Customs Journal*, Vol. 14, 2, pp. 131–142. DOI: 10.55596/001c.116423. URL: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/116423-the-changing-role-of-customs-customs-aligning-with-supply-chain-and-information-management> (Accessed 10 July 2026).

Holloway, S. (2009), “The Transition from eCustoms to eBorder Management”, *World Customs Journal*, Vol. 3, 1, pp. 13–25. DOI: 10.55596/001c.91351. URL: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/91351-the-transition-from-ecustoms-to-eborder-management> (Accessed 10 July 2026).

Nizeyimana, C. and De Wulf, L. (2015), “Rwanda Electronic Single Window Supports Trade Facilitation”, *World Customs Journal*, Vol. 9, 2, pp. 73–84. DOI: 10.55596/001c.93997. URL: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/93997>

7-rwanda-electronic-single-window-supports-trade-facilitation (Accessed 10 July 2026).

Singapore Customs. What You Need to Know about TradeNet. URL: <https://www.customs.gov.sg/doing-business/quick-links-for-traders/tradenet/what-you-need-to-know-about-tradenet/> (Accessed 10 July 2026).

Tosevska-Trpcevska, K. (2014), "Effects of the Implementation of Single Window and Simplified Customs Procedures in the Republic of Macedonia", *World Customs Journal*, Vol. 8, 1, pp. 51–62. DOI: 10.55596/001c.92975. URL: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/92975-effects-of-the-implementation-of-single-window-and-simplified-customs-procedures-in-the-republic-of-macedonia> (Accessed 10 July 2026).

Widdowson, D. (2020), "Managing Customs Risk and Compliance: An Integrated Approach", *World Customs Journal*, Vol. 14, 2, pp. 63–80. DOI: 10.55596/001c.116418. URL: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/116418-managing-customs-risk-and-compliance-an-integrated-approach> (Accessed 10 July 2026).

References

Argatov, M. A. (2025), "Methodological approaches to assessing the quality of customs services provided by electronic customs offices in the context of digital transformation", *Administrative Consulting*, 4, pp. 91–106 [Online], available at: <https://www.acjournal.ru/jour/article/view/2787> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Boborykina, A. E. (2025), "Development of the system of public customs services: the experience of Finland and China", *RISK: Resources, Information, Supply, Competition*, 4, pp. 290–294, DOI: 10.56584/1560-8816-2025-4-290-294, [Online], available at: <https://risk-online.ru/index.php/risk/article/view/261> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Bobrova, A. V. (2024), "The Unified Consulting Service of the Federal Customs Service of Russia as a basis for customer-oriented customs administration", *NB: Administrative Law and Administration Practice*, 4, pp. 93–111, DOI: 10.7256/2306-9945.2024.4.69724 [Online], available at: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=69724 (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Boykova, M. V. (2021a), "Methodology of service-oriented customs administration", *Bulletin of the Russian Customs Academy*, 2 (55), pp. 62–72 [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-servisno-orientirovannogo-tamozhennogo-administrirovaniya> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Boykova, M. V. (2021b), "Communication model of service-oriented customs administration", *Economic Systems*, Vol. 14, 2 (53), pp. 12–19, DOI: 10.29030/2309-2076-2021-14-2-12-19 [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikativnaya-model-servisno-orientirovannogo-tamozhennogo-administrirovaniya> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Cao, Q. and Zheng, X. (2024), "Application of Artificial Intelligence Technology in the Supervision of Customs Clearance Machine Inspection", *World Customs Journal*, Vol. 18, 2, pp. 51–76. DOI: 10.55596/001c.122754 [Online], available at: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/122754-application-of-artificial-intelligence-technology-in-the-supervision-of-customs-clearance-machine-inspection> (Accessed 10 July 2026).

Chung, H., Cha, K. and Lee, H. (2023), "What Drives and Hinders the Use of New e-Customs Systems in Developing Countries of Sub-Saharan Africa? An Empirical Study from Cameroon", *Information & Media*, Vol. 96, pp. 40–64. DOI: 10.15388/Im.2023.96.65 [Online], available at: <https://www.journals.vu.lt/IM/article/view/30579> (Accessed 10 July 2026).

Federal Customs Service of Russia (n.d.), "Customer centricity in customs authorities: interview with Elena Yagodkina" [Online], available at: <https://customs.gov.ru/press/aktualno/document/366885> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Gupanova, Yu. E. (2010), "The concepts of 'customs service' and 'customs service quality': problems of definition", *Russian Journal of Economics and Law*, 4 (16), pp. 205–207 [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatiya-tamozhennaya-usluga-kachestvo-tamozhennoy-uslugi-problemy-opredeleniya> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Gupanova, Yu. E. (2012), “Methodology for managing the quality of customs services as a basis for improving customs authorities”, *Proceedings of Tula State University. Economic and Legal Sciences*, 1-1, pp. 679-692 [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-upravleniya-kachestvom-tamozhennyh-uslug-kak-osnova-sovershenstvovaniya-deyatelnosti-tamozhennyh-organov> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Gwardzińska, E. (2012), “The Standardisation of Customs Services in the European Union”, *World Customs Journal*, Vol. 6, 1, pp. 93-100. DOI: 10.55596/001c.92829 [Online], available at: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/92829-the-standardisation-of-customs-services-in-the-european-union> (Accessed 10 July 2026).

Heijmann, F., Tan, Y.-H., Rukanova, B. and Veenstra, A. (2020), “The Changing Role of Customs: Customs Aligning with Supply Chain and Information Management”, *World Customs Journal*, Vol. 14, 2, pp. 131-142. DOI: 10.55596/001c.116423 [Online], available at: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/116423-the-changing-role-of-customs-customs-aligning-with-supply-chain-and-information-management> (Accessed 10 July 2026).

Holloway, S. (2009), “The Transition from eCustoms to eBorder Management”, *World Customs Journal*, Vol. 3, 1, pp. 13-25. DOI: 10.55596/001c.91351 [Online], available at: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/91351-the-transition-from-ecustoms-to-eborder-management> (Accessed 10 July 2026).

Karlovskaia, E. A. (2012), “Service-dominant logic of public sector development”, *Russian Journal of Entrepreneurship*, Vol. 13, 12, pp. 25-30 [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/servis-dominiruyuschaya-logika-razvitiya-sektora-gosudarstvennogo-upravleniya> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Kosenko, V. A. and Ostanin, V. A. (2018), “Theoretical justification of the discretionary approach to customs management under commodity market uncertainty”, *Bulletin of the Russian Customs Academy*, 4, pp. 54-61 [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskoe-obosnovanie-diskretnionnogo-podhoda-k-upravleniyu-tamozhennymi-organami-v-usloviyah-neopredelennosti-tovarnyh-rynkov> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

usloviyah–neopredelennosti–tovarnyh–rynkov (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Makrusev, V. V. (2017), “Features of formation and implementation directions of the concept of service-oriented customs administration”, *Customs Affairs and Foreign Economic Activity of Companies*, 2 (3), pp. 121-136 [Online], available at: <https://customs.esrae.ru/15-67> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Nizeyimana, C. and De Wulf, L. (2015), “Rwanda Electronic Single Window Supports Trade Facilitation”, *World Customs Journal*, Vol. 9, 2, pp. 73-84. DOI: 10.55596/001c.93997 [Online], available at: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/93997-rwanda-electronic-single-window-supports-trade-facilitation> (Accessed 10 July 2026).

Rozhkov, Yu. V. and Korol, A. N. (2018), “Service customs: formation and development based on the discretionary approach”, *Bulletin of Pacific National University*, 1 (48), pp. 39-44 [Online], available at: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_35033543_19052407.pdf (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Singapore Customs (n.d.), “What You Need to Know about TradeNet” [Online], available at: <https://www.customs.gov.sg/doing-business/quick-links-for-traders/tradenet/what-you-need-to-know-about-tradenet/> (Accessed 10 July 2026).

Sofyannikova, I. Yu. (2025), “Implementation of process management as a way to improve the quality of public customs services”, *University Bulletin*, 2, pp. 74-81, DOI: 10.26425/1816-4277-2025-2-74-81 [Online], available at: <https://vestnik.guu.ru/jour/article/view/5923> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Strategy for the Development of the Customs Service of the Russian Federation until 2030 (2020), Order of the Government of the Russian Federation No. 1388-r of 23 May 2020, as amended on 12 July 2024 [Online], available at: <https://www.alta.ru/tamdoc/20rs1388/> (Accessed 10 July 2026). (In Russ.).

Tosevska-Trpcevska, K. (2014), “Effects of the Implementation of Single Window and Simplified Customs Procedures in the Republic of Macedonia”, *World Customs Journal*, Vol. 8, 1, pp. 51-62. DOI: 10.55596/001c.92975 [Online], available at: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/92975-effects-of-the-implementation-of-single-window-and-simplified-customs-procedures-in-the-republic-of-macedonia> (Accessed 10 July 2026).

window-and-simplified-customs-procedures-in-the-republic-of-macedonia (Accessed 10 July 2026).

Widdowson, D. (2020), "Managing Customs Risk and Compliance: An Integrated Approach", *World Customs Journal*, Vol. 14, 2, pp. 63–80. DOI: 10.55596/001c.116418 [Online], available at: <https://www.worldcustomsjournal.org/article/116418-managing-customs-risk-and-compliance-an-integrated-approach> (Accessed 10 July 2026).

Данные об авторе

Фальченко Оксана Дмитриевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры мировой экономики и внешнеэкономической деятельности

Information about the author

Oksana D. Falchenko, Cand. Sci. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of World Economy and Foreign Economic Activity

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

Оригинальное исследование
Original research

УДК 658.8:001.891

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-5

Клещунова А.О.¹
Прядко С.Н.²

Инновационное управление цифровыми продуктами
на основе когнитивного подхода

¹ООО «Газпром Поляна»,
ул. Ачипсинская, 28/10, Краснодарский край, Сочи, с. Эстосадок 354392, Россия
²Белгородский государственный национальный исследовательский университет,
ул. Победы, 85, Белгород 308015, Россия

¹e-mail: anna.gradzion@yandex.ru

²e-mail: pryadko_s@bsuedu.ru

¹ORCID: 0000-0004-9183-5907

²ORCID: 0000-0003-4857-4727

Статья поступила 19 мая 2026 г.; принята 29 июня 2026 г.;
опубликована 30 сентября 2026 г.

Аннотация. Управление инновациями в современной цифровой среде предполагает переход от интуитивных решений к объективным нейрофизиологическим данным, позволяющим прогнозировать эффективность продвижения цифровых продуктов в сети. В статье представлены результаты эксперимента с применением технологии функциональной спектроскопии ближнего инфракрасного диапазона (fNIRS), которая позволяет измерить, как меняется приток крови к работающим зонам мозга, и оценить неосознанные нейронные реакции на статические и динамические цифровые продукты (например, страницы сайтов, ролики в сети и пр.). Целью проведенного эксперимента стала разработка рекомендаций по созданию цифровых продуктов (видеоконтента) с предсказуемо высокими показателями вовлеченности и запоминаемости на основе объективных биометрических данных. Результаты исследования показали, что когнитивный подход в сочетании с fNIRS-методом создаёт основу для инновационного управления цифровыми продуктами с момента разработки контента до вывода цифрового продукта на рынок. Полученные нейромаркеры позволяют не только диагностировать слабые стороны существующих видеоматериалов, но и прогнозировать эффективность новых форматов до их публикации, что существенно снижает инвестиционные риски и повышает конверсию.

Ключевые слова: управление; цифровой продукт; функциональная спектроскопия ближнего инфракрасного диапазона; fNIRS; видеоконтент

Для цитирования: Клещунова А.О., Прядко С.Н. Инновационное управление цифровыми продуктами на основе когнитивного подхода // Научный результат.

Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 3. С. 63-74. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-5

UDC 658.8:001.891

Anna O. Kleshchunova¹
Svetlana N. Pryadko²

**Innovative digital product management based
on a cognitive approach**

¹Gazprom Polyana LLC,
28/10 Achipsinskaya St., Sochi, Estosadok Village 354392, Krasnodar Krai, Russia

²Belgorod State National Research University,
85 Pobedy St., Belgorod 308015, Russia

¹e-mail: anna.gradzion@yandex.ru

²e-mail: pryadko_s@bsuedu.ru

¹ORCID: 0000-0004-9183-5907

²ORCID: 0000-0003-4857-4727

Abstract. Innovation management in the modern digital environment requires a shift from intuitive decisions to objective neurophysiological data that can predict the effectiveness of digital product promotion online. This article presents the results of an experiment using functional near-infrared spectroscopy (fNIRS), which measures changes in blood flow to active areas of the brain and evaluates unconscious neural responses to static and dynamic digital products (e.g., website pages, online videos, etc.). The goal of the experiment was to develop recommendations for creating digital products (video content) with predictably high engagement and memorability rates based on objective biometric data. The results of the study demonstrated that a cognitive approach combined with fNIRS creates the basis for innovative digital product management from content development to product launch. The resulting neuromarkers not only allow for the identification of weaknesses in existing video materials but also the prediction of the effectiveness of new formats before their publication, significantly reducing investment risks and increasing conversion rates.

Keywords: management; digital product; functional near-infrared spectroscopy; fNIRS; video content

For citation: Kleshchunova, A. O., Pryadko, S. N. (2026), "Innovative digital product management based on a cognitive approach", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (3), pp. 63-74. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-5

Введение (Introduction). В текущей ситуации информационной перенасыщенности критически важным моментом является формирование цифровых продуктов, позволяющих в максимально сжатые сроки донести ключевое сообщение до целевой аудитории компании или проекта. К цифровым продуктам можно отнести нематериальные результаты деятельности, существующие в электронной форме, распространяемые через интернет и предназна-

ченные для удовлетворения информационных, образовательных, развлекательных и других потребностей пользователей. Ключевыми признаками цифрового продукта являются неосвязаемость (отсутствие физического носителя), возможность неограниченного тиражирования без потери качества, доставка по цифровым каналам и потребление с помощью электронных устройств. Одной из технологий, позволяющей тестировать цифровые продукты с

целью оптимизации, персонализации и масштабирования с минимальными издержками, является технология ближней инфракрасной спектроскопии (fNIRS). Применение fNIRS для оценки эффективности цифровых продуктов является инновационным методом, позволяющим решать данные задачи на высоком исследовательском уровне.

Ключевая управленческая проблема, решаемая с помощью fNIRS, состоит в том, что традиционные методы аналитики (опросы, фокус-группы, веб-аналитика) не позволяют измерить неосознанные когнитивные и эмоциональные реакции потребителя на цифровой продукт в реальном времени. Опросы страдают от социальной желательности и искажений памяти, а поведенческие метрики (время просмотра, клики) не дают ответа на вопрос – почему контент является эффективным или нет. fNIRS, напротив, регистрирует объективные гемодинамические корреляты внимания, эмоциональной валентности и когнитивной нагрузки, что позволяет принимать обоснованные решения на этапе разработки контента и прогнозировать его эффективность до выхода на рынок. Система обработки информации при помощи fNIRS реализуется в рамках когнитивного подхода – теоретико-методологической парадигмы, которая рассматривает мозг как физический субстрат (основу) познавательных (когнитивных) процессов: восприятия, внимания, памяти, эмоций, адаптации, принятия решения, языка и сознания. Таким образом, применение fNIRS закрывает разрыв между субъективными оценками и реальным нейрофизиологическим откликом аудитории и выступает инструментом операционализации когнитивной парадигмы, превращая теоретические конструкции в измеримые нейромаркеры для прикладных задач, таких как оценка и оптимизация цифровых продуктов.

Для обоснования методики и формирования инструментария исследования нами был проведен контент-анализ тематических данных в поисковой системе

Google Scholar. Поисковый запрос (на русском и английском языках): «когнитивный подход к оценке видеоконтента с использованием технологии ближней инфракрасной спектроскопии (дословно: «a cognitive approach to video content evaluation using near infrared spectroscopy technology»)). Поиск выполнялся в режиме «с кавычками» для точного соответствия ключевым словам. Учитывались только рецензируемые статьи, монографии и материалы конференций; патенты и цитаты исключались. Дублирующие записи удалялись.

Динамика тематических публикаций за последние десять лет представлена на рисунке 1.

Исследование показало, что в базе данных Google Scholar содержится 22400 тематических документов. Полученное количество результатов объясняется тем, что поисковая система учитывает наличие любого из слов запроса в полнотекстовом поле, поэтому релевантный объем публикаций после фильтрации по заголовкам и аннотациям составил 87 единиц, из которых для содержательного анализа было отобрано 32 наиболее цитируемые работы. Содержательный анализ публикаций с максимальными показателями цитирования показал, что тематические данные в научной базе данных Google Scholar охватывают как фундаментальные основы fNIRS (регистрация гемодинамики, когнитивные корреляты), так и прикладные аспекты (управление цифровыми продуктами, пользовательский опыт).

В работах М. Балкони и Э. Мольтени (Balconi, Molteni, 2016) и Дж. Б. Балардина (Balardin, 2017) исследуется возможность fNIRS в изучении эмоций и социальной реальности. Авторами подчёркивается экологическая валидность метода, важная для тестирования видеоконтента в условиях, приближенных к реальному просмотру. Статьи авторов обосновывают применение метода для регистрации эмоциональной валентности и вовлеченности, что непосредственно используется в проведенном эксперименте.

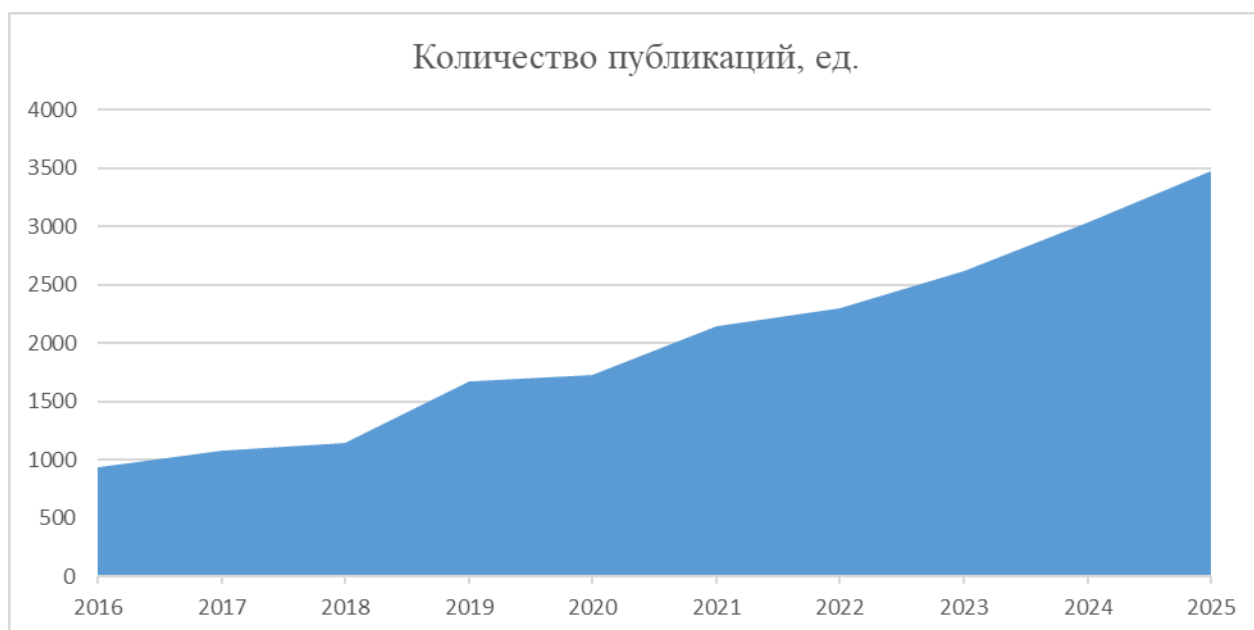


Рис. 1. Динамика тематических публикаций в базе данных Google Scholar (дата обращения – 10 апреля 2026 г.)

Fig. 1. Dynamics of thematic publications in the Google Scholar database (Accessed 10 April 2026)

В публикациях П. Пинти и др. (Pinti et al, 2018, 2020) обобщается современное состояние и перспективы fNIRS в когнитивной науке, а также представлен обзор носимых fNIRS-систем в нейроисследованиях. Данные исследования были использованы при создании методологической базы для проведения эксперимента с динамическими стимулами без жёсткой фиксации испытуемого, а также послужили теоретическим фундаментом для интерпретации гемодинамических ответов: маркер внимания, памяти и когнитивной нагрузки.

В исследованиях К. Полмургана и др. (Paulmurugan et al, 2021) рассматривается применение fNIRS в системах «компьютер-мозг», подчеркивается высокая временная разрешающая способность метода для регистрации нейронной активности в реальном времени. В своей работе С. Крампе (Krampe, 2022) предлагает первое систематическое руководство по использованию мобильной версии fNIRS в поисковых исследованиях, представлены протоколы сбо-

ра и интерпретации гемодинамических данных для оценки потребительского поведения. Д. Ю и др. (Yu et al, 2023) исследует пользовательский опыт через призму потока, показывает, как fNIRS позволяет измерить вовлеченность и когнитивную нагрузку при взаимодействии с динамическим цифровым контентом.

Х. Се и др. (Xie et al, 2024) применяют fNIRS для оценки эффективности обучения пользователей онлайн-видеокурсов, демонстрируя возможности метода анализировать эффективность образовательного контента по параметрам внимания и запоминаемости. М. Чи и др. (Chy et al, 2025) представляют современный обзор основных принципов fNIRS в нейронауке, анализируя переход от лабораторных экспериментов к практическим задачам, включая тестирование цифровых продуктов и управление инновациями.

Обзор научной литературы по проблеме исследования позволил сформулировать основные положения когнитивного подхода в исследованиях с применением fNIRS (рис. 2).

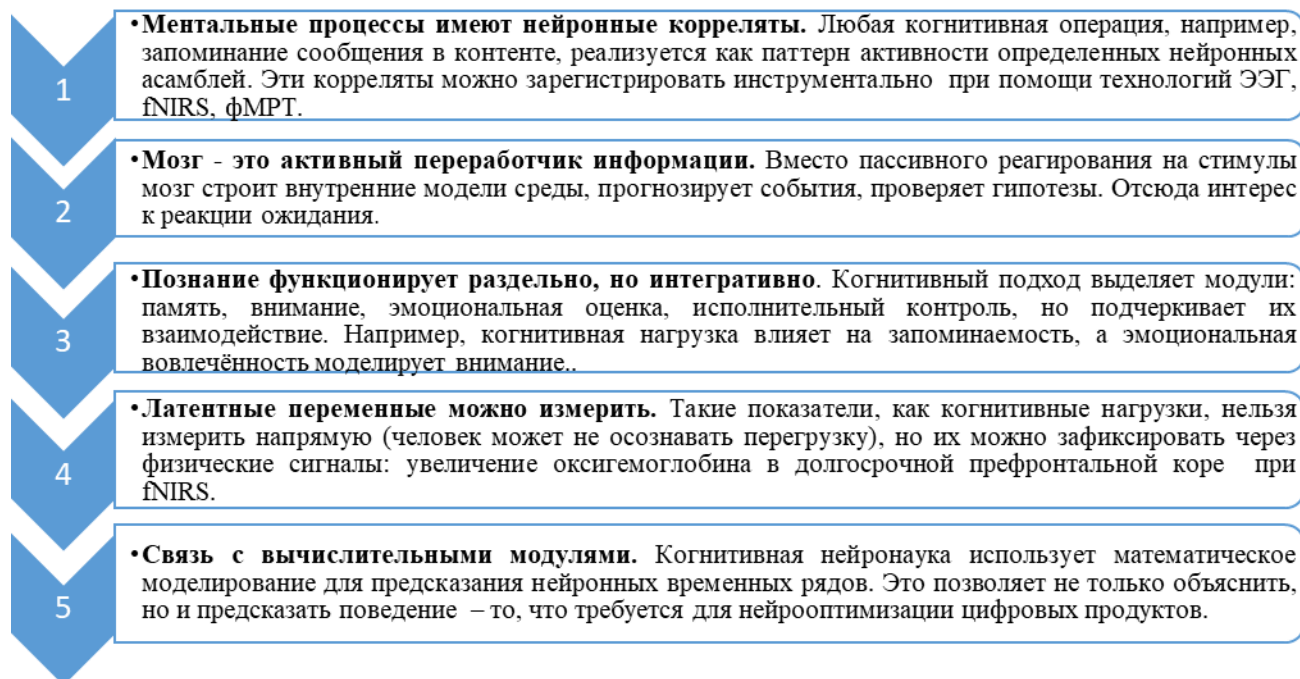


Рис. 2. Основные положения когнитивного подхода в исследованиях с применением fNIRS

Fig. 2. Key points of the cognitive approach in fNIRS research

Возможности функциональной ближней инфракрасной спектроскопии для исследовательских задач представлены в таблице 1.

Таким образом, нейрофизиологические данные могут служить индикатором работы ментальных систем на основе объективных биометрических данных.

Таблица 1

Возможности функциональной ближней инфракрасной спектроскопии для исследовательских задач

Table 1

Capabilities of functional near-infrared spectroscopy for research applications

Аспект исследования	Возможности
Динамический стимул	Временное разрешение (порядка 1-2 Гц после фильтрации) позволяет привязать гемодинамические ответы к ключевым кадрам контента (например, появление логотипа, слоган, лицо актёра) при условии длительности события от 2-3 секунд.
Эмоциональная валентность	Асимметрия концентрации оксигемоглобина в дорсолатеральной и вентромедиальной префронтальной коре (левая > правая – позитивный отклик, правая > левая – негативный).
Вовлеченность / внимание	Рост оксигемоглобина в медиальной префронтальной коре; снижение дезоксигемоглобина при усилении фокусированного внимания.
Когнитивная нагрузка	Увеличение концентрации оксигемоглобина в дорсолатеральной префронтальной коре и передней поясной коре пропорционально сложности задачи (нелинейный ответ: при перегрузке возможен спад).
Запоминаемость (узнавание)	Повышенная оксигенация в гиппокампальных проекциях (медиальные лобные каналы) при кодировании; снижение оксигенации при успешном узнавании знакомого стимула (эффект прайминга).

Цель исследования (The aim of the work). Целью проведенного эксперимента выступила разработка рекомендаций по созданию цифровых продуктов (видеоконтента) с предсказуемо высокими показателями вовлеченности и запоминаемости на основе объективных биометрических данных.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). В эксперименте приняли участие 20 человек от 18 до 30 лет (средний возраст 24,3 года). Критерии отбора: добровольное участие, отсутствие в анамнезе эпилепсии, опухоли головного мозга, тяжелых черепно-мозговых травм, инсульта и аневризмы (является противопоказанием для fNIRS). Все участники имели нормальное или скорректированное зрение, не использовали психотропные средства.

Используемое оборудование: портативная fNIRS-система NIRx Sport (NIRx Medical Technologies, США) с 8 источниками и 8 детекторами, частота дискретизации 25 Гц, две длины волн (760 и 850 нм). Каппа с оптодами размещалась над префронтальной корой (каналы F3, F4, Fz, FCz) в соответствии с международной системой 10-10.

Процедура: участники эксперимента размещались на стуле на расстоянии 70 см от монитора (диагональ 24 дюйма, разрешение 1920x1080). После надевания каппы с инфракрасными датчиками,

охватывающими префронтальную кору, проводилась калибровка сигнала (автоматическая установка усиления) и двухминутная запись фонового сигнала для установления базального уровня. Затем предъявлялась инструкция: «Внимательно смотрите видеоролик. Специальных действий не требуется». Тестируемый видеоролик (реклама бренда «Мегафон», 60 секунд) транслировался однократно. Момент появления карточки бренда (первые 2 секунды) маркировался триггером, синхронизированным с записью fNIRS. После просмотра проводился отсроченный тест узнавания через 24 часа (участникам предъявлялись 10 логотипов, включая тестируемый, и оценивалась точность идентификации).

Обработка сигнала: сырые данные (интенсивность на двух длинах волн) конвертировались в концентрации HbO и HbR с использованием модифицированного закона Бугера-Ламберта-Бера ($DPF = 6,0$). Проводилась фильтрация: полосовой фильтр 0,01-0,5 Гц для удаления медленных дрейфов и сердечного ритма; артефакты движения выявлялись визуально и удалялись с помощью метода скользящего среднего (около 3 секунд). Базовая коррекция выполнялась вычитанием среднего уровня за 5 секунд до начала каждого сегмента. Гипотезы эксперимента с применением fNIRS представлены в таблице 2.

Таблица 2

Гипотезы эксперимента

Table 2

Experimental hypotheses

Гипотеза	Проверяемые параметры	Ожидаемые результаты
H1 – <u>Гипотеза внимания.</u> Видео контент с резкой сменой сцен, яркими контрастными кадрами и движущимися объектами вызывает более быстрое и сильное увеличение концентрации оксигемоглобина (HbO) в лобных каналах (Fz, F3, F4) по сравнению со статичным или плавным контентом.	Изменение HbO в лобных каналах (Fz, F3, F4) в первые 2 секунды от начала стимула (появление логотипа, ключевого кадра).	Динамичные сцены дадут значимо более высокий пик HbO (прирост $\geq 0,15$ мкМ) в первые 2 секунды по сравнению со статичными (прирост $\leq 0,05$ мкМ), $p < 0,05$.
H2 – <u>Гипотеза эмоциональной валентности</u>	Индекс асимметрии (HbO	Для позитивных сцен индекс >

Кадры, вызывающая положительные эмоции (эмпатия, юмор), демонстрирует положительную асимметрию оксигемоглобина в префронтальной коре (левая дорсолатеральная ПФК > правой). Негативные стимулы дают обратную асимметрию.	лев. – HbO прав.) / (HbO лев. + HbO прав.) в каналах F3/F4 на протяжении всего ролика или его сегментов.	0,1; для нейтральных – около 0; для негативных – <- 0,1. Различия статистически значимы ($p < 0,05$).
<u>НЗ – Гипотеза когнитивной нагрузки и забываемости</u> Сцены с высокой плотностью информации вызывают увеличение HbO в дорсолатеральной префронтальной коре (F3, F4) и передней поясной коре (FCz). Пики нагрузки отрицательно коррелируют с последующей забываемостью ключевого сообщения (измеряемой через 24 часа).	Средний уровень HbO в каналах F3, F4, FCz за сегмент с высокой плотностью; коэффициент корреляции Пирсона с результатами отсроченного теста узнавания.	Коэффициент корреляции $r \leq -0,4$ ($p < 0,05$) между средним HbO в зоне нагрузки и точностью узнавания бренда через 24 ч.

Краткое содержание основных этапов эксперимента представлена на рисунке 3.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). В качестве тестируемого цифрового продукта

использовался видео контент рекламного характера длительностью 60 секунд, размещённый в открытом доступе на цифровой платформе RUTUB (русский видеохостинг).

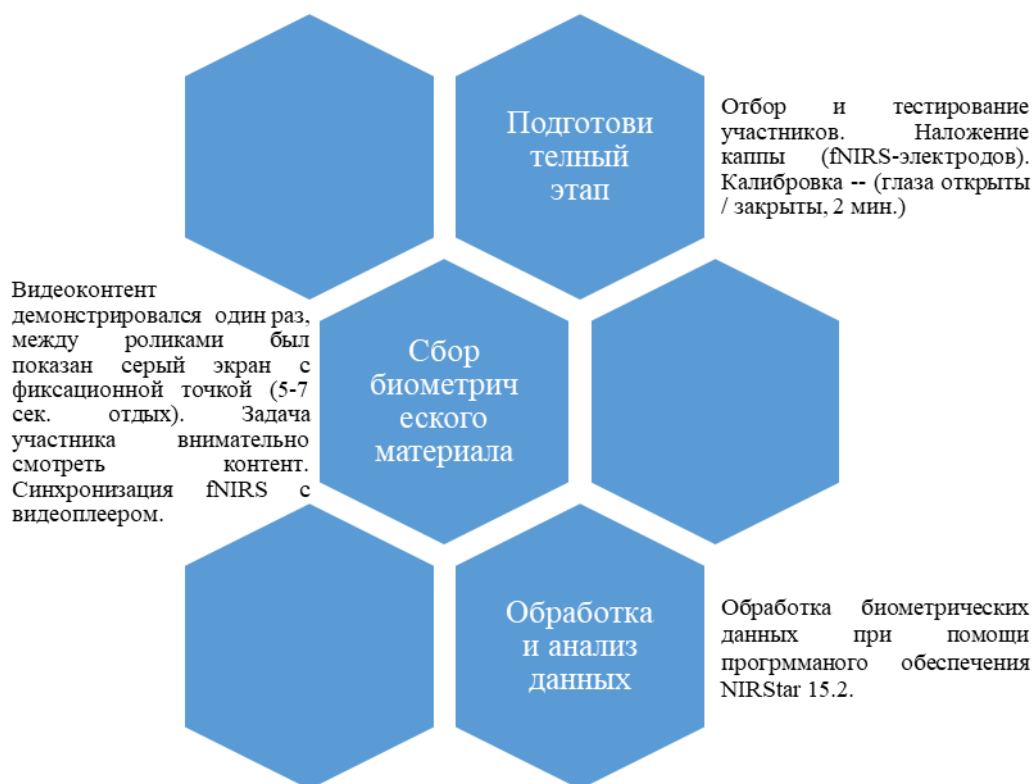


Рис. 3. Основные этапы проведения эксперимента

Fig. 3. The main stages of the experiment

Тестируемое событие в ролике – предъявление карточки бренда (Мегафон.

Мобильная связь № 1 в России) в первые 2 секунды воспроизведения видео (рис. 4).

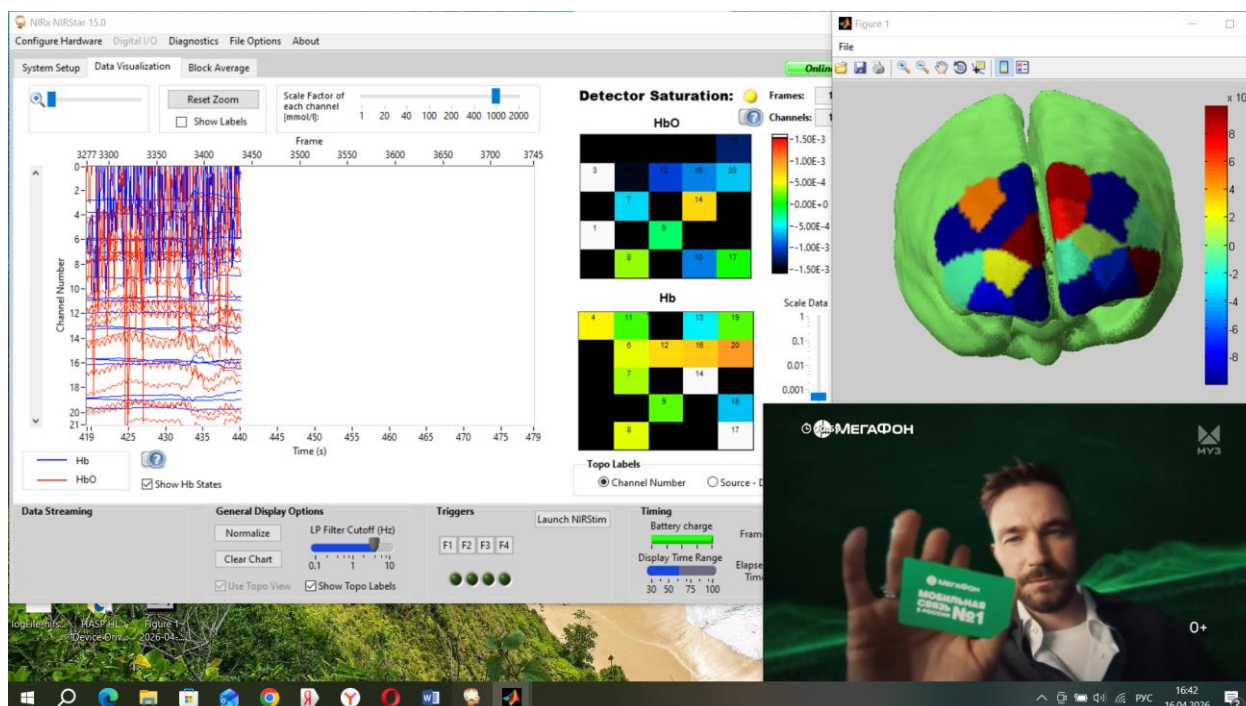


Рис. 4. Тестируемое событие в ролике – карточка бренда (Мегафон. Мобильная связь № 1 в России)

Fig. 4. The tested event in the video is the brand card (Megafon. Mobile communications No. 1 in Russia)

Исследование показало, что в момент предъявления карточки бренда у 15 из 20 участников (75%) зафиксирован резкий прирост HbO в лобных каналах (Fz, F3, F4) – среднее увеличение составило $0,21 \pm 0,08$ мкМ (относительно базовой линии), тогда как HbR изменился незначительно ($-0,02 \pm 0,03$ мкМ). У 5 участников (25%) наблюдалось одновременное, но нестабильное увеличение как HbO, так и HbR (средние приросты: 0,15 и 0,10 мкМ соответственно), что свидетельствует о повышенной вариативности внимания респондентов.

Статистическая проверка гипотезы H1: для каждого участника сравнивались пиковые значения HbO в лобных каналах (усреднённые по Fz, F3, F4) в первые 3 секунды для динамичных фрагментов и статичные фрагменты (кадры с текстом на экране, не содержащие движения). Средний пик HbO для динамичных сцен составил $0,23 \pm 0,09$ мкМ, для статичных – $0,09 \pm 0,06$ мкМ ($t(19) = 5,12$, $p =$

$0,0001$). Таким образом, H1 подтверждалась полностью – префронтальная активация служит объективным маркером захвата внимания (рис. 5).

Гипотеза H2 (эмоциональная валентность): анализ асимметрии HbO в префронтальных каналах (F3/F4) за весь период эксперимента не выявил устойчивого доминирования левой или правой стороны. Средний индекс асимметрии составил $0,02 \pm 0,07$, что не отличается от нуля ($t(19) = 1,27$, $p = 0,22$). Лишь у одного участника зафиксирована правосторонняя асимметрия (индекс = $-0,18$), что может указывать на индивидуальную негативную реакцию на содержание тестируемого цифрового продукта. Таким образом, H2 для данного видеоконтента не подтверждается – контент, по результатам исследования, не вызвал выраженной эмоциональной реакции участников эксперимента на происходящее на экране.

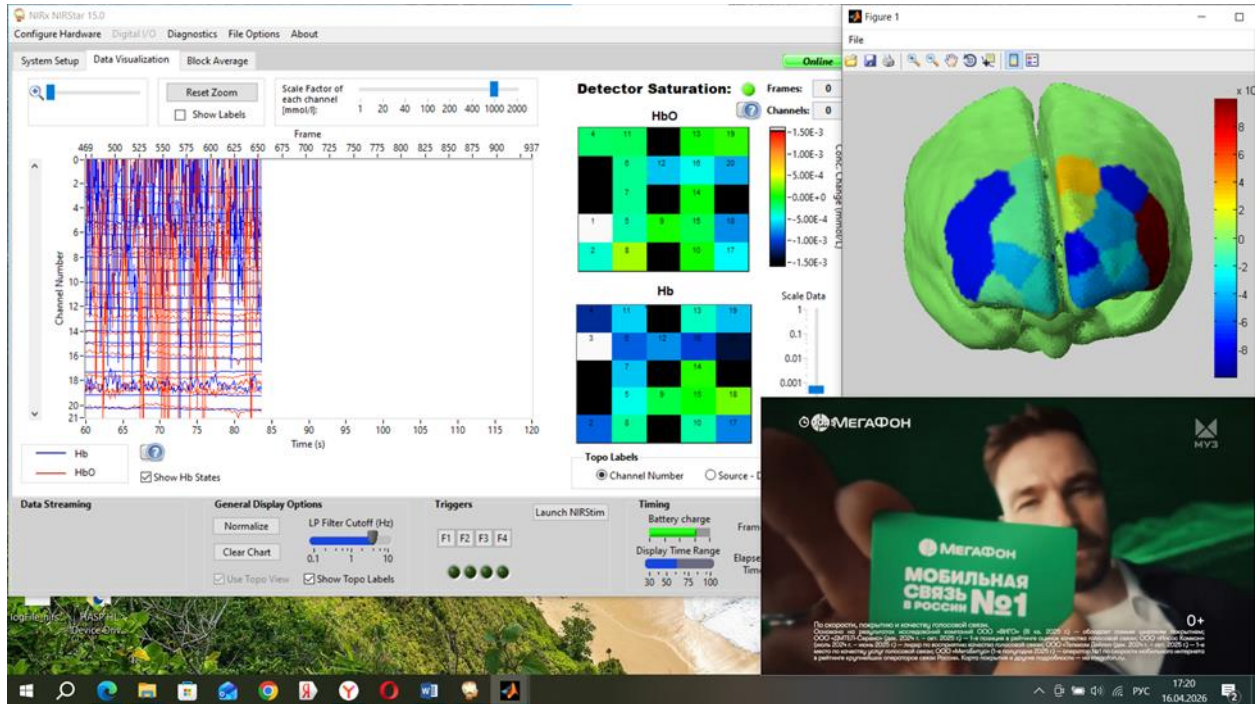


Рис. 5. Цветовое картирование лобных долей
Fig. 5. Color mapping of the frontal lobes

Гипотеза НЗ (когнитивная нагрузка и запоминаемость): для оценки когнитивной нагрузки мы выделили сегмент с быстрой

сменой кадров и текстовыми вставками (с 6 по 13 секунду) (рис. 6).

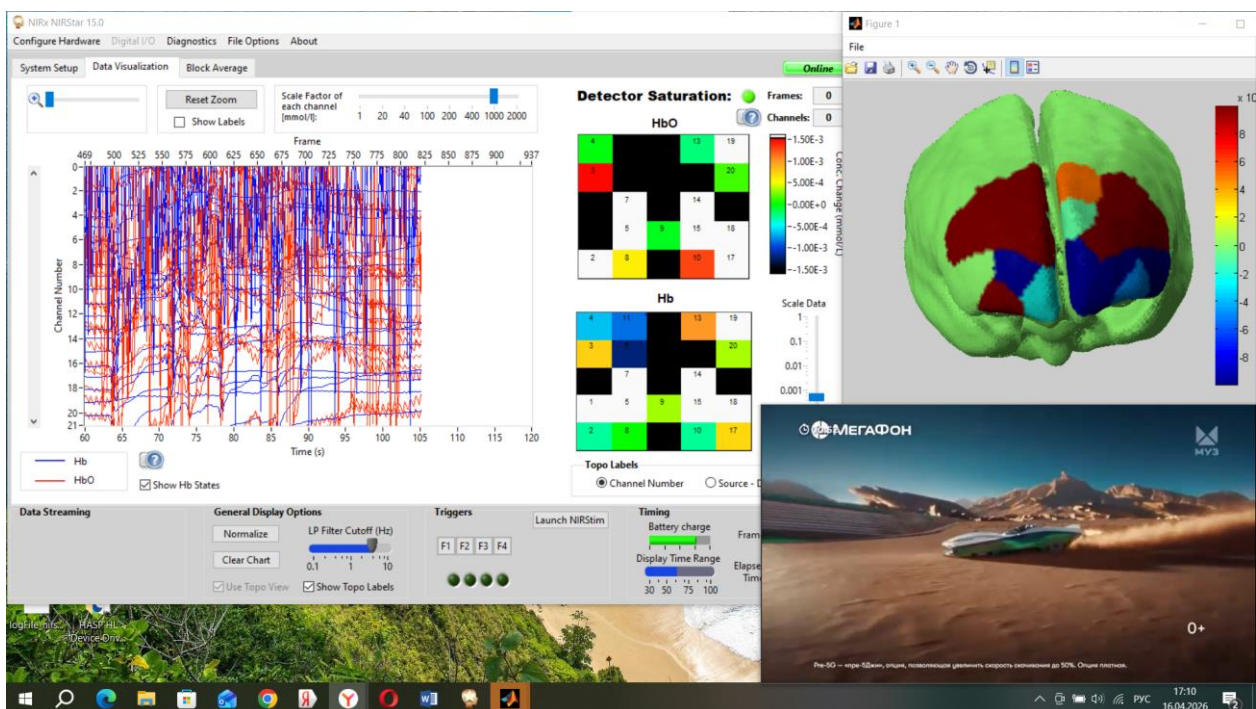


Рис. 6. Цветовое картирование лобных долей в момент увеличения когнитивной нагрузки
Fig. 6. Color mapping of the frontal lobes during increased cognitive load

Средний уровень НвО в дорсолатеральной прифронтальной коре (каналы F3, F4) составил $0,18 \pm 0,07$ мкМ, $t(19) = 4,89$, $p = 0,0001$). Корреляция между максимальным уровнем НвО в этом сегменте и точностью узнавания бренда через 24 часа (средняя точность по группе – 85%) составила $r = -0,52$ ($p = 0,019$). Это подтверждает, что высокая когнитивная нагрузка негативно сказывается на запоминемости содержания видеоконтента. Гипотеза НЗ подтверждается.

Важно отметить, что, поскольку исследование было ограничено регистрацией гемодинамической активности только в лобной коре (префронтальная область), мы не оценивали активность височных и затылочных зон. Тем не менее, многочисленные работы показывают, что лобные отделы коры головного мозга активно участвуют в процессах

произвольного внимания, рабочей памяти и эмоциональной регуляции, что позволяет использовать их в качестве валидного источника нейромаркеров для оценки вовлеченности и когнитивной нагрузки при восприятии видеоконтента (например, Б. Паскоаль-Роа и др. (Pascual-Roa et al, 2026), С. Берка и др. (Berka et al, 2007)). Но для более детального изучения зрительного внимания и долговременного кодирования в будущем целесообразно расширить область исследования на затылочную и височную области.

Таким образом, предлагаемый подход позволяет измерить ключевые показатели оценки: привлечение внимания пользователей, эмоциональную валентность, когнитивную нагрузку и запоминаемость. На основе полученных данных могут быть формализованы нейромаркеры успешного контента. Процедура нейрооптимизации представлена на рисунке 7.

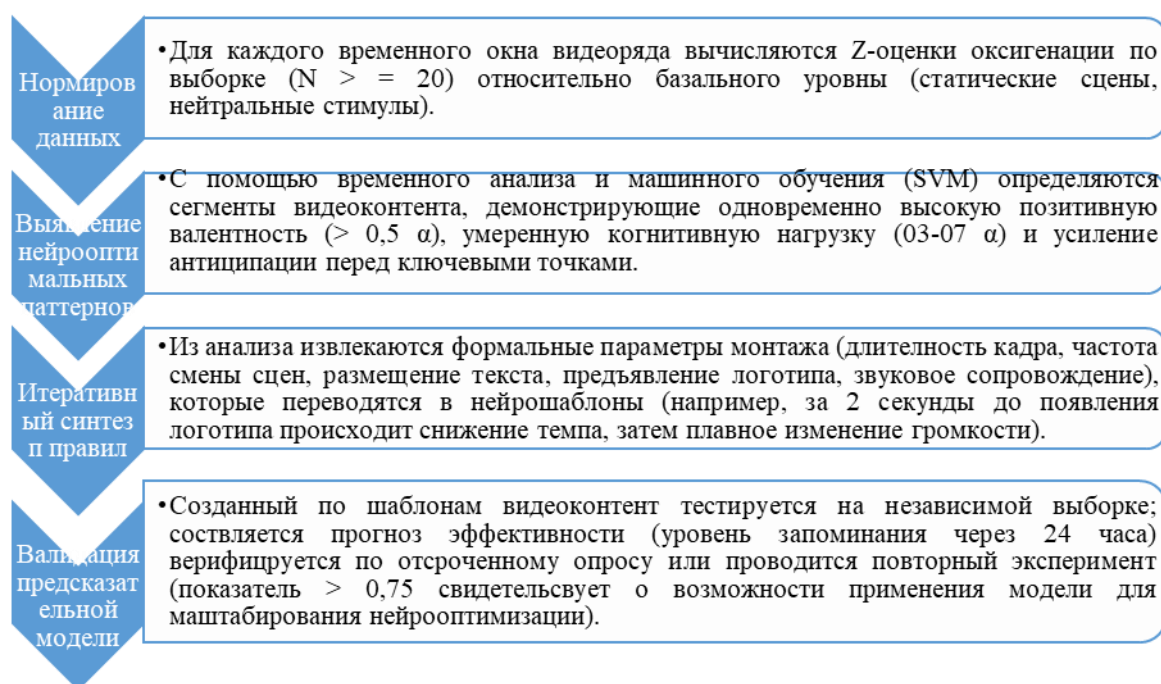


Рис. 7. Процедура нейрооптимизации видеоконтента на основе fNIRS-метода

Fig. 7. The procedure for neurooptimization of video content based on the fNIRS-method

Заключение. Когнитивный подход в сочетании с возможностями функциональной спектроскопией ближнего инфракрасного диапазона позволяет перейти к проектированию цифровых продуктов (видео контента), где каждый кадр и переход нейронно обоснованы. Это создаёт возможность для масштабирования метода на цифровых платформах (например, тестирование видео контента до публикации в сети) с целью повышения вовлеченности и коммерческой конверсии без прямого опроса зрителей.

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

Прядко С.Н. Нейромаркетинговые исследования для науки и бизнеса. Белгород: ИД БелГУ НИУ БелГУ, 2025. – 106 с.

Прядко С.Н. Маркетинг инноваций: теоретические аспекты и прикладные решения. Белгород: ЦПП НИУ «БелГУ», 2026 – 78 с.

Balardin, J. B. et al. (2017), “Imaging brain function with functional near-infrared spectroscopy in unconstrained environments”, *Frontiers in human neuroscience*, T. 11, pp. 258.

Balconi, M. and Molteni, E. (2016), “Past and future of near-infrared spectroscopy in studies of emotion and social neuroscience”, *Journal of Cognitive Psychology*, T. 28, 2, pp. 129-146.

Berka, C. et al. (2007), “EEG correlates of task engagement and mental workload in vigilance, learning, and memory tasks”, *Aviation, space, and environmental medicine*, T. 78, 5, pp. B231-B244.

Chu, M. et al. “Advances in Functional Near-Infrared Spectroscopy: Physical Principles and Expanding Applications in Neuroscience”, *Journal of Biophotonics*, T. 18, 11, pp. e202500147.

Krampe, C. (2022), “The application of mobile functional near-infrared spectroscopy for marketing research—a guideline”, *European Journal of Marketing*, T. 56, 13, pp. 236-260.

Paulmurugan, K. et al. (2021), “Brain-computer interfacing using functional near-

infrared spectroscopy (fNIRS)”, *Biosensors*, T. 11, 10, pp. 389.

Pascual-Roa, B. et al. (2026), “EEG biomarkers of cognitive load: Insights from incremental element encoding in short-term working memory”, *Biomedical Signal Processing and Control*, T. 112, pp. 108511.

Pinti, P. et al. (2018), “A review on the use of wearable functional near-infrared spectroscopy in naturalistic environments”, *Japanese Psychological Research*, T. 60, 4, pp. 347-373.

Pinti, P. et al. (2020), “The present and future use of functional near-infrared spectroscopy (fNIRS) for cognitive neuroscience”, *Annals of the New York Academy of Sciences*, T. 1464, 1, pp. 5-29.

Xie, H. et al. (2024), “Evaluation of the learning state of online video courses based on functional near infrared spectroscopy”, *Biomedical Optics Express*, T. 15, 3, pp. 1486-1499.

Yu, D. et al. (2023), “Research on user experience of the video game difficulty based on flow theory and fNIRS”, *Behaviour & Information Technology*, T. 42, 6, pp. 789-805.

References

Balardin, J. B. et al. (2017), “Imaging brain function with functional near-infrared spectroscopy in unconstrained environments”, *Frontiers in human neuroscience*, T. 11, pp. 258.

Balconi, M. and Molteni, E. (2016), “Past and future of near-infrared spectroscopy in studies of emotion and social neuroscience”, *Journal of Cognitive Psychology*, T. 28, 2, pp. 129-146.

Berka, C. et al. (2007), “EEG correlates of task engagement and mental workload in vigilance, learning, and memory tasks”, *Aviation, space, and environmental medicine*, T. 78, 5, pp. B231-B244.

Chu, M. et al. “Advances in Functional Near-Infrared Spectroscopy: Physical Principles and Expanding Applications in Neuroscience”, *Journal of Biophotonics*, T. 18, 11, pp. e202500147.

Krampe, C. (2022), “The application of mobile functional near-infrared spectroscopy for marketing research—a guideline”, *European Journal of Marketing*, T. 56, 13, pp. 236-260.

Paulmurugan, K. et al. (2021), “Brain-computer interfacing using functional near-infrared spectroscopy (fNIRS)”, *Biosensors*, T. 11, 10, pp. 389.

Pascual-Roa, B. et al. (2026), "EEG biomarkers of cognitive load: Insights from incremental element encoding in short-term working memory", *Biomedical Signal Processing and Control*, T. 112, pp. 108511.

Pinti, P. et al. (2018), "A review on the use of wearable functional near-infrared spectroscopy in naturalistic environments", *Japanese Psychological Research*, T. 60, 4, pp. 347-373.

Pinti, P. et al. (2020), "The present and future use of functional near-infrared spectroscopy (fNIRS) for cognitive neuroscience", *Annals of the New York Academy of Sciences*, T. 1464, 1, pp. 5-29.

Pryadko, S. N. (2025), *Neuromarketing Research for Science and Business*, Belgorod, BelSU ID NRU BelSU, 106 p. (In Russ.).

Pryadko, S. N. (2026), *Marketing of Innovations: Theoretical Aspects and Applied Solutions*, Belgorod, CPP NRU "BelSU", 78 p. (In Russ.).

Xie, H. et al. (2024), "Evaluation of the learning state of online video courses based on functional near infrared spectroscopy", *Biomedical Optics Express*, T. 15, 3, pp. 1486-1499.

Yu, D. et al. (2023), "Research on user experience of the video game difficulty based on flow theory and fNIRS", *Behaviour & Information Technology*, T. 42, 6, pp. 789-805.

Данные об авторах

Клещунова Анна Олеговна, главный специалист службы продаж

Прядко Светлана Николаевна, доцент кафедры менеджмента и маркетинга кандидат экономических наук, доцент

Information about the authors

Anna O. Kleshchunova, Chief Sales Specialist

Svetlana N. Pryadko, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Оригинальное исследование
Original research

УДК 338.465.4

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-6

Топольник В. Г.¹
Полякова А. В.²

Сфера услуг Российской Федерации:
корреляционный анализ

ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»,
ул. Щорса, 41, Донецк 283050, Россия

¹e-mail: vera.topolnik@yandex.ru

²e-mail: all-polyakova@yandex.ru

¹ORCID: 0000-0001-6359-1002

²ORCID: 0000-0003-1479-473X

Статья поступила 28 мая 2026 г.; принята 02 июля 2026 г.;
опубликована 30 сентября 2026 г.

Аннотация. В последние годы наблюдается тенденция активного развития сферы услуг. Высокий ее уровень свидетельствует о положительной ситуации в экономическом секторе страны. Состояние и развитие сферы услуг Российской Федерации исследуется на основании статистических данных, ежегодно публикуемых сборников Росстата. Сфера услуг – огромная область экономики страны, поэтому ее изучение практически возможно только в качестве ее отдельных частей. При исследовании большой системы целесообразно выделить главную ее часть, которая вносит наибольший вклад в достижение общей цели, для чего предназначена система. Системный подход предполагает учет взаимосвязи системы с окружением, а также внутри системы между ее частями. В работе на основании статистических данных разработана модель системы платных услуг, в том числе бытовых, которые вносят основной вклад в их объем, вместе с подсистемой предприятий по обслуживанию этих услуг. Для определения наличия статистически значимых системных связей, их направления и силы проведен корреляционный анализ вариационных рядов, составленных по статистическим данным. Установлено, что внутри системы существует статистически значимая прямая сильная связь (коэффициент корреляции выше 0,80). Исключение составляет связь между объемом услуг по ремонту и строительству жилья и общей численностью объектов бытового обслуживания населения; она статистически не значима. Определены связи системы объема платных услуг (млрд руб.) с некоторыми социально-экономическими показателями. Статистически значимые связи установлены между значением ВВП на душу населения (руб.) и всеми видами платных услуг, для общего ВВП (млрд руб.) оказалась статистически незначимой связь с общим объемом платных услуг. По результатам проведенного исследования разработана структурная модель системы рассмотренной части сферы услуг.

Ключевые слова: система; платные услуги; бытовые услуги; социально-экономические показатели; статистические данные; вариационный ряд; коэффициент корреляции; структурная модель

Для цитирования: Топольник В. Г., Полякова А. В. Сфера услуг Российской Федерации: корреляционный анализ // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 3. С. 75-92. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-6

UDC 338.465.4

Vera G. Topolnik¹
Alla V. Polyakova²

**The service sector of the Russian Federation:
correlation analysis**

Mikhail Tugan-Baranovsky Donetsk National University of Economics and Trade,
41 Shchors St., Donetsk 283050, Russia

¹e-mail: vera.topolnik@yandex.ru

²e-mail: all-polyakova@yandex.ru

¹ORCID: 0000-0001-6359-1002

²ORCID: 0000-0003-1479-473X

Abstract. In recent years, there has been a trend of active development of the service sector. Its high level indicates a positive situation in the country's economic sector. The state and development of the service sector of the Russian Federation is studied on the basis of statistical data published annually by Rosstat collections. The service sector is a huge area of the country's economy, so its study is practically possible only as its separate parts. When studying large systems, it is advisable to single out its main part, which makes the greatest contribution to achieving the overall goal for which the system is intended. The system approach involves taking into account the interrelationship of the system with the environment, as well as within the system between its parts. Based on statistical data, a model of a system of paid services, including household services, has been developed, which make the main contribution to their volume, together with a subsystem of enterprises servicing these services. To determine the presence of statistically significant systemic relationships, their direction and strength, a correlation analysis of the variation series compiled from statistical data was carried out. It was established that there is a statistically significant direct strong relationship within the system (the correlation coefficient is higher than 0.80). The exception is the relationship between the volume of housing repair and construction services and the total number of consumer services facilities; it is not statistically significant. The relations of the system of the volume of paid services (billion rubles) with some socio-economic indicators are determined. Statistically significant relationships were established between the value of GDP per capita (RUB) and all types of paid services for the total GDP (billion roubles). The relationship with the total volume of paid services turned out to be statistically insignificant. Based on the results of the conducted research, a structural model of the system of the considered part of the service sector was developed.

Keywords: system; paid services; household services; socio-economic indicators; statistical data; variation series; correlation coefficient; structural model; intra-system communication

For citation: Topolnik, V. G., Polyakova, A. V. (2026), "The service sector of the Russian Federation: correlation analysis", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (3), pp. 75-92. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-6

Введение (Introduction). В XXI столетии, когда рынок производителя превращается в рынок потребителя, развитие экономики стран сопровождается перераспределением между основными ее секторами: уменьшается доля производственного сектора в общем внутреннем продукте страны и увеличивается доля непроизводственного сектора – сферы услуг. В экономически развитых странах доля сферы услуг в валовом внутреннем продукте составляет более половины, в некоторых – более 70%.

В последние годы наблюдается тенденция активного развития сферы услуг и в Российской Федерации. Высокий ее уровень свидетельствует о положительной ситуации в экономическом секторе страны. Сфера услуг способствует созданию новых рабочих мест, обеспечивает занятость населения, повышает качество жизни населения, уровень деловой активности, участвует в формировании государственного бюджета; при обслуживании потребностей промышленности и сельского хозяйства участвует в создании добавленной стоимости в этих секторах, увеличивает конкурентоспособность страны на международном уровне. По мнению некоторых экономистов (Давидчук, 2026), сфера услуг является катализатором экономического развития.

Этот сектор экономики привлекает внимание многих исследователей, которые изучают разные его аспекты, как в теоретическом плане, так и в характеристике состояния и развития этой отрасли в конкретные периоды.

Состояние и развитие сферы услуг Российской Федерации исследуется на основании статистических данных, ежегодно публикуемых сборников Росстата. Среди множества публикаций целесообразно остановиться на последних годах.

Так, тенденции развития сферы услуг в России в период 2021-2023 гг. проанализированы по объему оказанных платных услуг населению и их структуре на конец 2023 года (Залевская, 2024). Научный обзор

по развитию рынка услуг в РФ представлен (Селиванова, 2024) на основании структурных изменений в ВВП, занятости населения в секторах экономики (сельского хозяйства, промышленности и сферы услуг) в период 2011-2021 гг., динамики структурных изменений в сфере услуг и занятости по видам экономической деятельности в период с 2016 г. по 2022 г., состава денежных доходов населения РФ и уровня заработной платы работников по видам экономической деятельности, относительно к среднероссийскому уровню, с 2014 г. по 2022 г. Динамика и структура платных услуг РФ за период 2019-2023 гг. (Наумова, 2024) охарактеризована по объему услуг в целом и по видам, их структуре (%) и количеству экономических объектов для их оказания. На основании статистических данных за период 2022-2025 проведен (Киселев, 2025) системный анализ структурных изменений в секторе услуг экономики РФ. Достаточно часто объектом исследования является туризм (Николенко, 2022) и неотъемлемая его часть – гостиничное хозяйство (Платонова, 2023).

Среди публикаций теоретического характера следует указать такие. Разработана методология количественного описания сферы услуг как сектора экономики страны (Воронина, 2010). Публикация (Волкова, 2014) посвящена теоретическому анализу экономической категории «услуга», обоснован, по мнению автора, наиболее актуальный и перспективный подход, который базируется на самых общих ее характеристиках и свойствах, а ярко выраженные – закрепляются за конкретными ее видами. Разработана модель услуговой системы, где основными элементами и процессами являются исполнитель, потребитель, условия обслуживания, процесс обслуживания и его результат – услуга. В работе (Глущенко, 2019) сфера услуг рассматривается как область деятельности по оказанию услуг, под названием «сервис». Ее авторы считают, что научная теория сервиса (сервисология) пока еще недостаточно развита. Анализу теоретических ос-

нов функционирования и развития рынка услуг посвящена работа (Чистякова, 2025), где дана комплексная оценка развитости рынка платных услуг на душу населения, их структура в 2023 г. Обоснованы понятия «сфера услуг» и «рынок услуг»; первое – более общее, второе – более узкое. Особенно следует отметить работу (Давидчук, 2026), где в результате теоретического анализа научных публикаций, размещенных в eLibregy.ru в период 2001-2025 гг., посвященных исследованиям сферы услуг, сделан вывод об устойчивой динамике роста интереса ученых к этой сфере экономики, о значительно растущем их внимании особенно в последнее десятилетие. В будущем теория сферы услуг будет направлена на этическое и социальное изучение. Сфера услуг как объект исследования все больше переплетается с философией, социологией и правом, требуя междисциплинарного подхода.

Изложенное выше свидетельствует о том, что разработка разных аспектов развития сферы услуг Российской Федерации на основе анализа данных официальной статистики не теряет своей актуальности и в дальнейшем будет только повышаться. Наблюдается тенденция к объединению разных статистических показателей в отдельные взаимообусловленные совокупности, что аналогично системам, при исследовании которых необходимо применять соответствующую методологию – системный анализ.

Важно заметить, что в последние годы начинают внедряться математико-статистические методы анализа и системного анализа. Так, определены (Николаенко, 2022) коэффициенты парной корреляции между показателями: число въездных турпоездов иностранных граждан, средняя стоимость реализуемых турпакетов, число ресторанов, кафе, баров, парк пассажирских автобусов. В работе (Топольник, 2025) установлена статистически значимая сильная прямая корреляционная связь между численностью больниц и санаторно-курортных организаций и средняя обратная

связь между численностью коек в больницах и мест в санаториях, выполнен регрессионный анализ динамики этих показателей в течение 2010-2023 гг. В работе (Топольник, 2026) за период 2000-2023 гг. по статистическим данным экономических показателей (численность населения РФ, ВВП общий, ВВП на душу населения, прожиточный минимум, среднемесячная заработная плата, общая численность занятых в производстве, число гостиниц и АСР, число мест в гостиницах и АСР, число размещенных лиц в гостиницах и АСР, численность занятых в гостиницах и ресторанах) проведен корреляционно-регрессионный анализ. Разработана структурная модель системы корреляционных связей между показателями, где учтена их сила.

Цель исследования (The aim of the work) Цель данной работы – на основании статистических данных провести анализ состояния и развития платных услуг в Российской Федерации, выявить наиболее весомые в системе услуги и определить их внутрисистемные и межсистемные связи. Разработать структурную модель системы, отражающей предмет и результат исследования.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Базой для исследования служили статистические данные по видам услуг, пользующимся повышенным спросом в системах всех платных и бытовых платных услуг (Платное обслуживание, 2025), а также по некоторым социально экономическим показателям (Статистический ежегодник, 2025). Использованы методы системного анализа, графоаналитический, корреляционный анализ.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). За последние 15 лет общий объем платных услуг РФ увеличился в 3,52 раз, на душу населения – в 3,44 раз (рис. 1). В период 2015-2020 гг. наблюдается некоторое снижение темпа роста объема платных услуг, далее он заметно повышается. Возможно, это влияние коронавирусной инфекции.

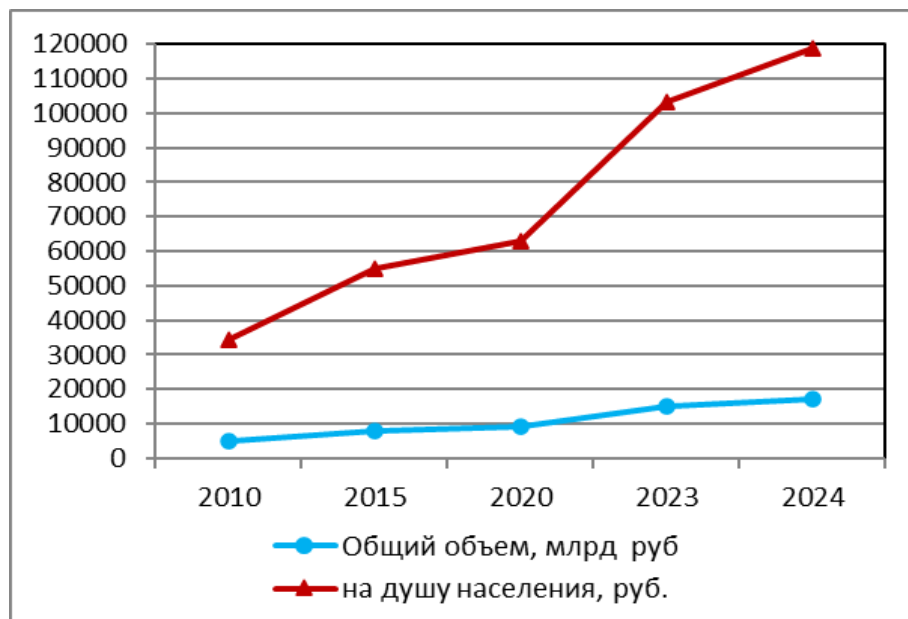


Рис. 1. Динамика развития платных услуг населению
Fig. 1. Dynamics of paid services development for the population

В платных услугах населению РФ преобладают транспортные, коммуналь-

ные, телекоммуникационные, бытовые и медицинские услуги (рис. 2 и 3).



Рис. 2. Структура услуг в 2020 г., %
Fig. 2. The structure of services in 2020, %

В структуре услуг происходят изменения. Так, в последние 5 лет увеличилась доля транспортных, бытовых, прочих услуг, а доля коммунальных, телекоммуникационных услуг уменьшилась; доля медицинских услуг не изменилась.

Можно предположить, что эти изменения связаны с повышением уровня жизни населения, позволившим в большем объеме пользоваться услугами транспорта и в быту. Повсеместное распространение мобильной связи повлияло на снижение

телекоммуникационных услуг и повышение прочих услуг, где учитываются электронные услуги и сервисы в области

информационно-коммуникационных технологий, статистическое наблюдение которых осуществляется с 2021 года.



Рис. 3. Структура услуг в 2024 г., %
Fig. 3. The structure of services in 2024, %

На рис. 4 представлена динамика некоторых платных услуг за исследуемый период. Для транспортных услуг наблюдается так называемый «мертвый сезон» в 2015-2020 гг., очевидно, из-за ухудшения политико-экономической ситуации в отношениях с Западом и коронавирусной пандемии было ограничено передвижение населения

с использованием транспорта, как между странами, так и внутри РФ. Далее объем транспортных услуг увеличивался высокими темпами. Характерно, что среднегодовой прирост объема этих услуг в период 2020-2023 гг. был 387 млрд руб., а в последний (2024) год – 503 млрд руб.

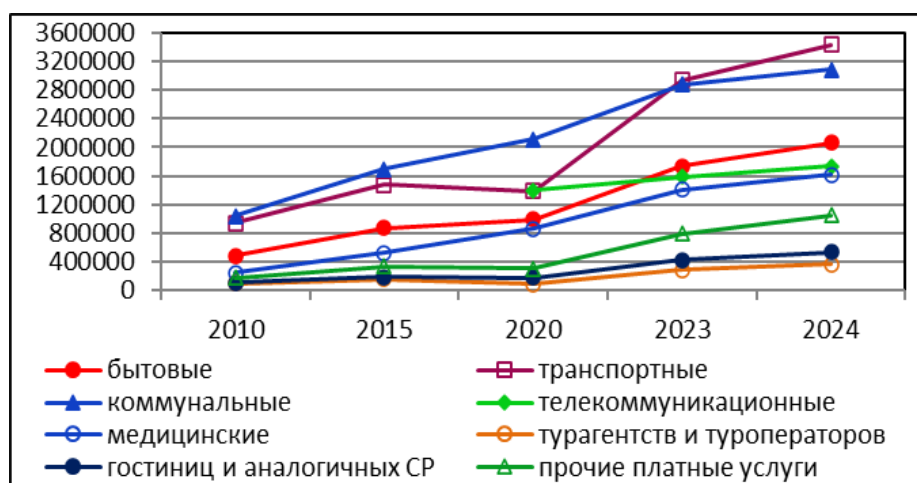


Рис. 4. Динамика платных услуг населению по видам, млн руб.
Fig. 4. Dynamics of paid services to the population by type, million rubles

За анализируемый период (2010-2024 гг.) увеличение объема некоторых платных услуг составило: коммунальных – в 2,94 раза, транспортных – в 3,65 раз, бытовых – в 4,24 раза, медицинских – в 6,46 раз, прочих – в 5,88 раз, услуг гостиниц и аналогичных средств размещения – в 4,72 раза, турагентств и туроператоров – в 3,67 раз.

Среди оказанных населению РФ бытовых услуг в 2024 г., для которых осуществляется статистическое наблюдение (рис. 5), услуги по ремонту и техобслуживанию транспортных средств и по ремонту и строительству жилья вместе составляют более половины.



Рис. 5. Структура бытовых услуг в 2024 г., %
Fig. 5. The structure of household services in 2024, %

Динамика развития услуг, пользующихся высоким спросом у населения, (рис. 6) положительная, но темп роста различный.

За анализируемый период объем услуг по ремонту транспортных средств увеличился в 4,70 раз, по строительству жилья – в 3,55 раз, парикмахерских и косметических услуг – в 6,33 раза, прочих услуг – в 5,28 раз. Эти данные характеризуют оказа-

ние услуг в денежном выражении, а цена на продукцию, в том числе услуги, со временем повышается (рис. 7). Так, цена на парикмахерские услуги увеличилась для женской стрижки в 3,17 раз, для мужской – в 2,82 раза. Это позволяет утверждать, что объем парикмахерских услуг увеличивается не только в денежном выражении, но и в физическом. Логично, что это справедливо и для других услуг

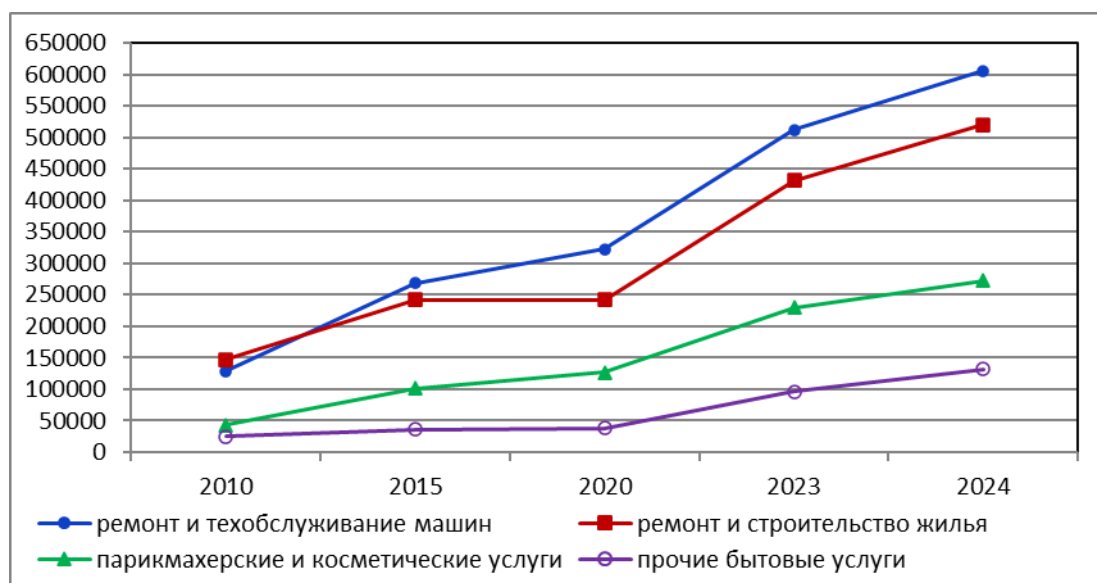


Рис. 6. Объем оказанных бытовых услуг населению по видам, млн руб.
Fig. 6. The volume of household services provided to the population by type, million rubles

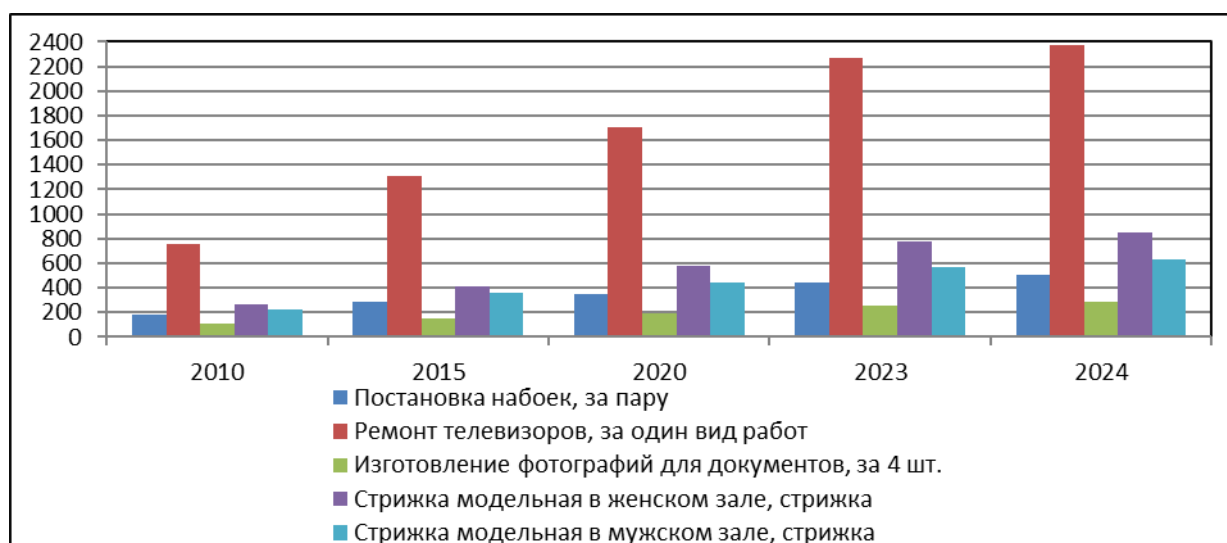


Рис. 7. Средние потребительские цены на отдельные виды бытовых услуг (на конец года; руб.)
Fig. 7. Average consumer prices for certain types of household services (at the end of the year; RUB)

Среди предприятий бытового обслуживания (рис. 8) преобладают салоны красоты, станции технического обслуживания (СТО), швейные ателье, ремонтно-строительные организации (РСО), а также имеется большое число предприятий по оказанию услуг, по которым отдельно не осуществляется статистическое наблюдение (прочих).

Число объектов в анализируемый период постоянно повышалось (рис. 9). Общее число объектов бытового обслуживания увеличилось в 1,50 раз, ателье по пошиву и ремонту швейных изделий – в 1,35 раз, СТО – в 1,74 раза, РСО – в 1,82 раза, предприятий индустрии красоты – в 1,74 раза, по оказанию прочих услуг – в 1,43 раза.

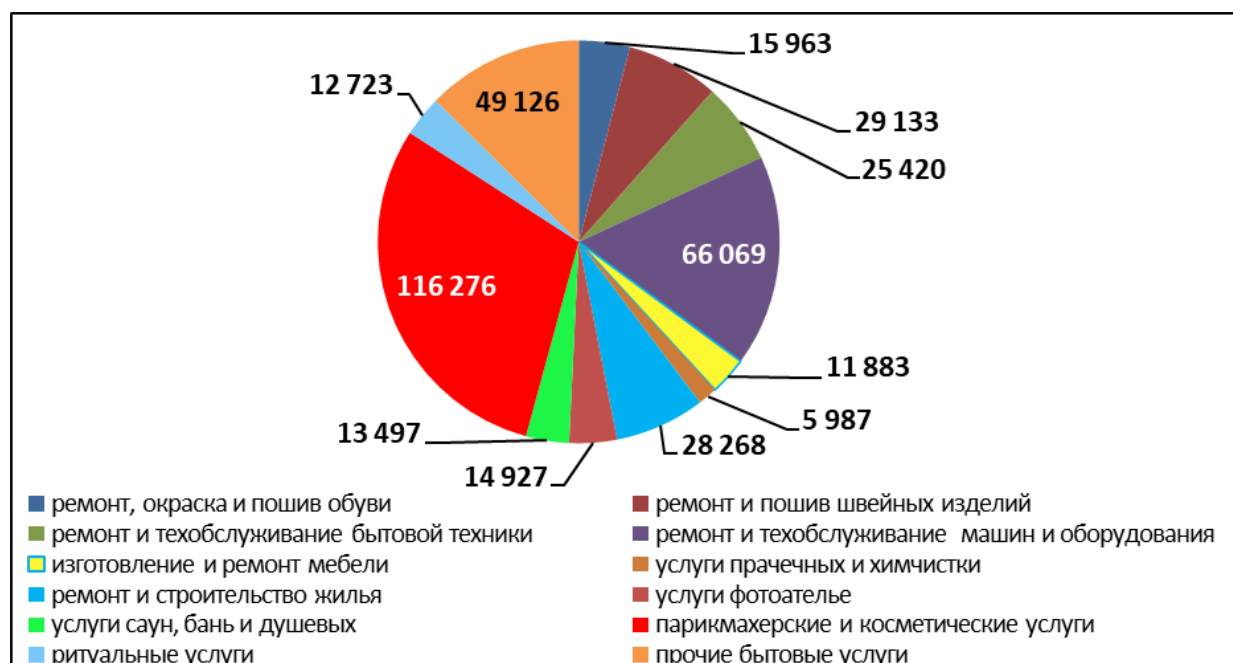


Рис. 8. Структура объектов бытового обслуживания в 2024 г., единиц

Fig. 8. Structure of consumer services facilities in 2024, units

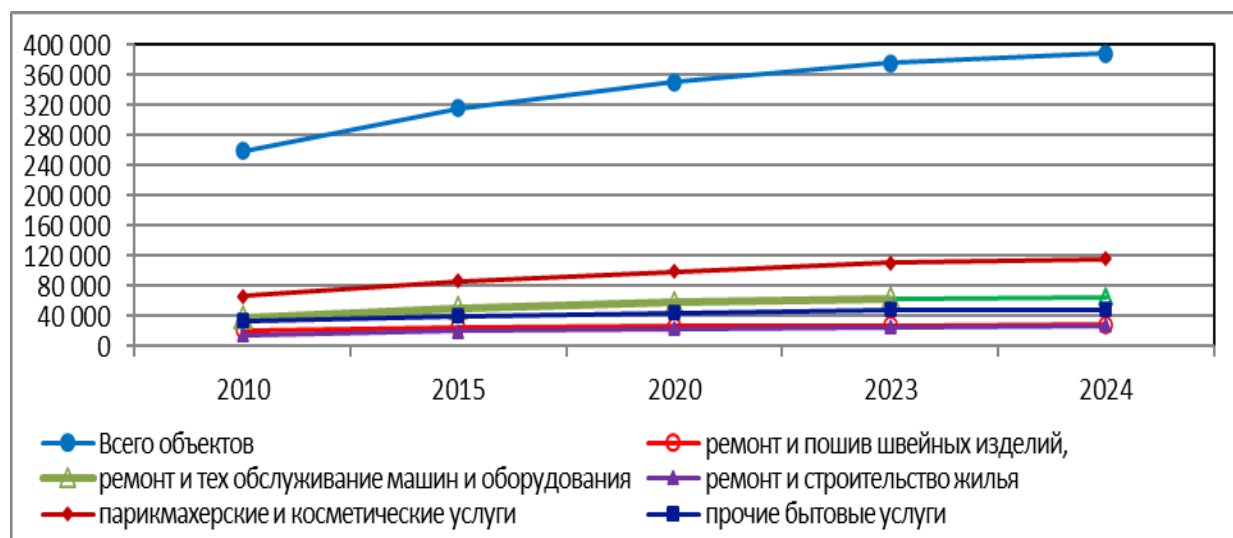


Рис. 9. Динамика некоторых видов объектов бытового обслуживания, единиц

Fig. 9. Dynamics of some types of consumer service facilities, units

Исходя из определения «Система – это совокупность взаимосвязанных элементов, которая обособлена от среды и взаимодействует с ней как целое» (Топольник, 2020: 80), предмет данного исследования – развитие платных услуг в РФ, можно представить в виде модели состава (рис. 10).

Система платных услуг в исследовании включает семь подсистем 1-го уровня. В подсистему бытовых услуг, наряду с четырьмя подсистемами услуг, включена подсистема сервисных предприятий для их оказания (подсистемы 2-го уровня). Все компоненты системы взаимосвязаны.

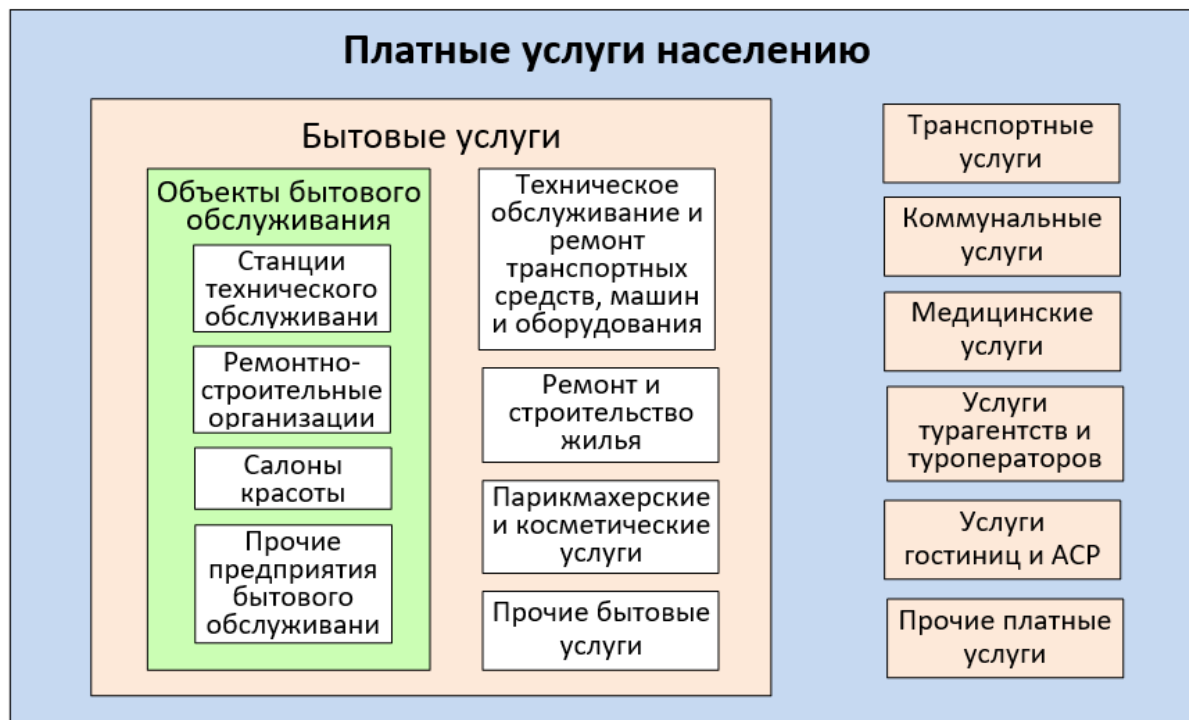


Рис. 10. Модель состава системы анализируемых в исследовании показателей

Fig. 10. The model of the composition of the system of indicators analyzed in the study

Статистика показателей системы платных услуг, как часть экономики страны, взаимосвязана с другими социально-экономическими показателями в виде определенных отношений (коррелирует). Силу и направление внутри- и межсистемных отношений (связей) можно определить с помощью корреляционного анализа, как математико-статистического метода обработки количественных данных (вариационных рядов), путем расчета коэффициента корреляции.

Линейный коэффициент корреляции – определяли (Топольник. 2020: 39-40) по формуле:

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x}) \times (y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \times \sum (y_i - \bar{y})^2}}, \quad (1)$$

где: x_i и y_i – значение вариант взаимосвязанных вариационных рядов;

$$\text{средние } \bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}; \quad \bar{y} = \frac{\sum y_i}{n},$$

n – число вариант парных вариационных рядов.

Статистическую достоверность коэффициента корреляции определяли по формуле:

$$t_{r \text{ расч.}} = \frac{r \times \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}. \quad (2)$$

Если расчетный критерий Стьюдента превышает табличное значение, которое зависит от уровня вероятности (P) и количества данных (n), то коэффициент корреляции статистически значим, и можно уверенно утверждать о наличии связи.

Табличный критерий Стьюдента ($t_{\alpha; n-2}$) при уровне значимости ($\alpha = 1 - P = 0,05$) и пяти вариантах в вариационных рядах имеет значение 2,35.

Получены значения коэффициентов корреляции, характеризующие внутрисистемные связи (табл. 1).

Таблица 1

Матрица коэффициентов корреляции в системе платных услуг

Table 1

The matrix of correlation coefficients in the system of paid services

	Все платные услуги	Бытовые услуги	Транспортные услуги	Коммунальные услуги	Медицинские услуги	Услуги турагентств и туроператоров	Услуги гостиниц и АСР	Прочие услуги
Все платные услуги		0,999	0,912	0,995	0,992	0,935	0,985	0,980
Бытовые услуги	0,999		0,910	0,980	0,987	0,940	0,990	0,990
Транспортные услуги	0,912	0,910		0,879	0,926	0,853	0,918	0,912
Коммунальные услуги	0,995	0,980	0,879		0,983	0,868	0,940	0,933
Медицинские услуги	0,992	0,987	0,926	0,983		0,886	0,960	0,952
Услуги турагентств и туроператоров	0,935	0,940	0,853	0,868	0,886		0,978	0,983
Услуги гостиниц и АСР	0,985	0,990	0,918	0,940	0,960	0,978		0,998
Прочие услуги	0,980	0,990	0,912	0,933	0,952	0,983	0,998	

Можно утверждать о наличии сильной (выше 0,80) прямой (положительной) внутрисистемной связи между статистическими показателями развития платных услуг населению в Российской Федерации.

Значения коэффициентов корреляции между вариационными рядами статистических показателей в системе бытовых платных услуг приведены в таблице 2.

Таблица 2

Матрица коэффициентов корреляции в системе бытовых платных услуг

Table 2

The matrix of correlation coefficients in the system of household paid services

	Все бытовые услуги	Техобслуживание и ремонт транспортных средств	Ремонт и строительство жилья	Парикмахерские и косметические услуги	Прочие бытовые услуги
Все бытовые услуги		0,967	0,997	0,999	0,999
Техническое обслуживание и ремонт транспортных средств, машин и оборудования	0,967		0,960	0,970	0,933
Ремонт и строительство жилья	0,997	0,960		0,993	0,991
Парикмахерские и косметические услуги	0,999	0,970	0,993		0,972
Прочие бытовые услуги	0,999	0,933	0,991	0,972	

Данные свидетельствуют о наличии очень сильной положительной внутрисистемной связи между статистическими показателями развития бытовых платных услуг в РФ. Высокое значение коэффици-

ентов корреляции (близкой к 1,00) дает основание для проведения регрессионного анализа, позволяющего определить эмпирическую математическую парную зависимость между показателями.

Статистические данные по количеству объектов бытового обслуживания (сервисных предприятий) в РФ в исследуемом периоде были использованы для определения корреляционной связи как

внутри выделенной системы предприятий бытового обслуживания (табл. 3), так и между числом предприятий и объемом оказанных ими услуг (табл. 4).

Таблица 3

Матрица коэффициентов корреляции в системе объектов для оказания анализируемых бытовых услуг

Table 3

The matrix of correlation coefficients in the system of facilities for the provision of analyzed household services

	Все бытовые услуги	Техобслуживание и ремонт транспортных средств	Ремонт и строительство жилья	Парикмахерские и косметические услуги	Прочие бытовые услуги
Все бытовые услуги		0,956	0,887	0,998	0,998
Техническое обслуживание и ремонт транспортных средств, машин и оборудования	0,956		0,994	0,996	0,998
Ремонт и строительство жилья	0,887	0,994		0,998	0,993
Парикмахерские и косметические услуги	0,998	0,996	0,998		0,997
Прочие бытовые услуги	0,998	0,998	0,993	0,997	

Таблица 4

Коэффициенты корреляции между объемом некоторых бытовых услуг и объектами для их оказания

Table 4

Correlation coefficients between the volume of some household services and the facilities for their provision

Объекты для оказания Объем услуг оказанных услуг	Все объекты бытового обслуживания	Техобслуживание и ремонт транспортных средств, машин и оборудования (СТО)	Ремонт и строительство жилья (РСО)	Парикмахерские и салоны красоты	Объекты прочих бытовых услуг
Все бытовые услуги	0,922	0,910	0,942	0,943	0,726 статистически не значим
Услуги по техобслуживанию и ремонту транспортных средств, машин и оборудования	0,925	0,914	0,939	0,940	0,924
Услуги по ремонту и строительству жилья	0,219 статистически не значим	0,883	0,997	0,921	0,894
Парикмахерские и косметические услуги	0,938	0,927	0,955	0,957	0,938
Прочие бытовые услуги	0,835	0,808	0,868	0,865	0,831

Как видно, сила внутрисистемных связей довольно высока (коэффициент корреляции близок к 1,00), за исключени-

ем связи между количеством СТО и общим числом объектов бытового обслуживания; но и она достаточно высока (0,967).

Данные таблицы 4 свидетельствуют, что корреляционная связь между объемом услуг по ремонту и строительству жилья и общей численностью объектов бытового обслуживания населения РФ, а также между общим объемом бытовых услуг и числом объектов для обслуживания прочих бытовых услуг статистически незначима. Возможно, при большем числе значений в сопоставляемых вариационных рядах будет доказана статистически значимая связь между указанными показателями. Остальные результаты корреляционного анализа парных зависимостей свидетельствуют о достаточно сильной связи между изучаемыми показателями/

Все это дает основание утверждать, что в системе платных услуг существуют устойчивые связи как между выделенными

подсистемами (см. рис. 10), так и внутри этих подсистем.

Сфера услуг, как часть экономики страны, развивается во взаимосвязях с другими ее составляющими. В данном исследовании мы решили определить корреляционную связь платных услуг с некоторыми социально-экономическими показателями Российской Федерации.

Исходя из собственной логики о взаимообусловленности объема оказанных услуг, нами выбраны для исследования такие показатели: общий ВВП, ВВП на душу населения, среднегодовая численность занятых, среднедушевые денежные доходы населения, среднемесячная начисленная зарплата работников.

Результаты корреляционного анализа представлены в таблице 5.

Таблица 5

**Коэффициенты корреляции между платными услугами
и социально-экономическими показателями РФ**

Table 5

**Correlation coefficients between paid services and socio-economic indicators
of the Russian Federation**

Объем оказанных услуг	Социально-экономические показатели РФ				
	Валовой внутренний продукт, млрд. руб.	Валовой внутренний продукт на душу населения, руб.	Среднегодовая численность занятых, тыс. человек	Среднедушевые денежные доходы населения в месяц, руб.	Среднемесячная зарплата работников организаций, руб.
Общий объем платных услуг, млрд руб.	0,316 статистически незначим	0,999	0,610 статистически незначим	0,316 статистически незначим	0,990
Бытовые услуги	0,996	0,996	0,629 статистически незначим	0,316 статистически незначим	0,987
Транспортные услуги	0,918	0,921	0,468 статистически незначим	0,287 статистически незначим	0,573 статистически незначим
Коммунальные услуги	0,991	0,990	0,500 статистически незначим	0,986	0,613 статистически незначим
Медицинские услуги	0,997	0,997	0,505 статистически незначим	0,314 статистически незначим	0,999
Услуги турагентств и туроператоров	0,915	0,919	0,827	0,292 статистически незначим	0,886
Услуги гостиниц и АСР	0,975	0,977	0,702 статистически незначим	0,310 статистически незначим	0,960
Прочие платные услуги	0,969	0,971	0,713 статистически незначим	0,308 статистически незначим	0,954

Данные таблицы свидетельствуют об устойчивой связи всех изученных в исследовании видов услуг с показателем «ВВП на душу населения». Связь между общим ВВП и общим объемом платных услуг статистически незначима.

Не доказана статистически значимая связь показателя «среднемесячная зарплата работников организаций» с объемами транспортных и коммунальных услуг. Это можно объяснить, на наш взгляд, тем, что плата за коммунальные услуги и проезд пассажирским транспортом часто являются обязательными («вынужденными») для любых людей, независимо от их материального обеспечения, за исключением льготной категории населения. Решение о пользовании другими видами услуг часто принимается людьми с учетом своих материальных возможностей, поэтому корреляционная связь между остальными услугами достаточно сильная.

Статистически доказана связь показателя «среднегодовая численность занятых» только с объемом услуг турагентств и туроператоров. Показатель «среднедушевые денежные доходы населения» имеет высокий коэффициент корреляции только с объемом коммунальных услуг. Чтобы найти объяснение такому явлению, требуется более глубокое изучение как этих услуг (особенности, состав), так и показателей.

Проведенный корреляционный анализ позволил разработать структурную модель системы рассмотренной части сферы услуг (рис. 11). Она показывает выделенное из окружающей среды (системы экономических показателей) пространство, его составные части и устойчивые связи.

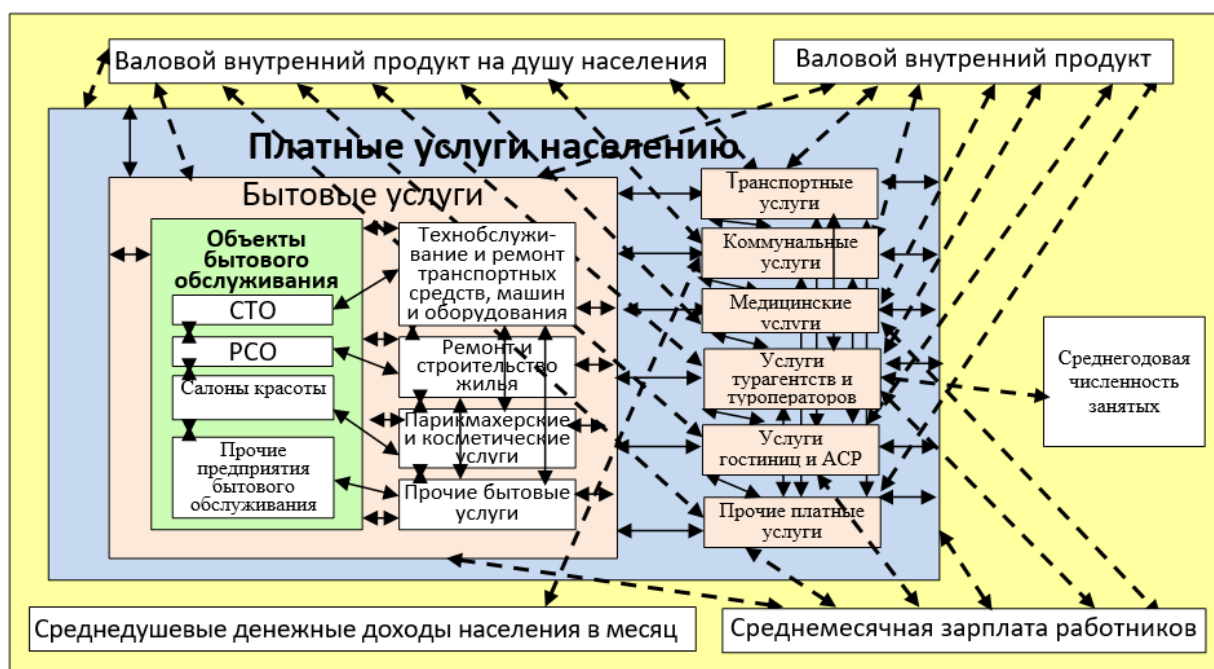


Рис. 11. Структурная модель системы исследованного фрагмента экономики РФ

Fig. 11. Structural model of the system of the studied fragment of the Russian economy

Заключение (Conclusions). Сфера услуг – огромная область экономики страны, поэтому ее изучение практически возможно только в отношении ее отдельных частей. Чаще всего исследователи обращаются к туризму и гостиничным услугам, неотъемлемой его части. Туризм активно

развивается, близок и понятен каждому. Трудно найти современного человека, который не пользовался гостиничными услугами в качестве путешественника по стране или с деловыми поездками. Но, кроме оказания гостиничных услуг, населению оказывается большое число услуг

других видов, например, социально-культурных. Наука сервисология будет развиваться с получением новых сведений (знаний) о каждой части важной области экономики – сфере услуг.

При подходе к исследованиям с системных позиций, логичным будет в большой системе выделить главных ее представителей, то есть ту ее часть, которая вносит наибольший вклад в достижение общей цели. Системный подход предполагает учет взаимосвязи системы с окружением, а также внутри системы между ее частями.

Следуя этой логике, в данной работе на основании статистических данных Росстата представлена динамика развития сферы услуг за период 2010-2024 гг., ее структура на конец периода, выбраны наиболее весомые виды услуг, сформирована система предмета исследования, в модели которой выделены подсистемы более низкого уровня. Для определения наличия статистически значимых системных связей, их характер, проведен корреляционный анализ вариационных рядов, составленных из статистических данных.

Основные результаты проведенного исследования следующие.

За последние 15 лет общий объем услуг РФ увеличился в 3,52 раза, на душу населения – в 3,44 раза. В платных услугах преобладают транспортные, коммунальные, телекоммуникационные, бытовые и медицинские услуги. За анализируемый период (2010-2024 гг.) увеличение объема некоторых услуг составило: коммунальных – в 2,94 раза, транспортных – в 3,65 раз, бытовых – в 4,24 раза, медицинских – в 6,46 раз, прочих – в 5,88 раз, услуг гостиниц и аналогичных средств размещения – в 4,72 раза, турагентств и туроператоров – в 3,67 раз. В последние 5 лет увеличилась доля транспортных, бытовых, прочих услуг, а доля коммунальных, телекоммуникационных услуг уменьшилась; доля медицинских услуг не изменилась.

В структуре оказанных населению РФ платных бытовых услуг в 2024 г., для

которых осуществляется статистическое наблюдение, услуги по ремонту и техобслуживанию транспортных средств и по ремонту и строительству жилья вместе составляют более половины. За анализируемый период объем услуг по ремонту транспортных средств увеличился в 4,70 раз, по строительству жилья – в 3,55 раз, парикмахерских и косметических услуг – в 6,33 раза, прочих услуг – в 5,28 раз.

Общее число объектов бытового обслуживания увеличилось в 1,50 раз, ателье по пошиву и ремонту швейных изделий – в 1,35 раз, СТО – в 1,74 раза, РСО – в 1,82 раза, предприятий индустрии красоты – в 1,74 раза, по оказанию прочих услуг – в 1,43 раза.

Разработанная модель состава системы платных услуг включает семь подсистем 1-го уровня. В подсистему бытовых услуг включена, наряду с четырьмя подсистемами услуг, подсистема сервисных предприятий для их оказания.

Между показателями системы платных услуг, как части экономики страны, существует определенная связь с другими социально-экономическими показателями. Сила и направление внутри- и межсистемных отношений (связей) определена с помощью корреляционного анализа вариационных рядов статистических данных, путем расчета коэффициента корреляции.

Установлено, что внутри системы платных услуг, подсистемы бытовых услуг, подсистемы объектов бытового обслуживания, а также между подсистемами бытовых услуг и объектов для их оказания существует статистически значимая прямая (положительная) сильная связь (коэффициент корреляции выше 0,80). Исключение составляет связь между общим числом объектов бытового обслуживания и объемом услуг по ремонту и строительству жилья.

Изучены межсистемные связи объема платных услуг населению (все и выделенные виды) с некоторыми социально-экономическими показателями. Установлено, что существует статистически зна-

чимая связь ВВП на душу населения с объемом всех платных услуг и исследуемых видов, однако, для общего ВВП связь с общим объемом платных услуг статистически не доказана. Объемы транспортных и коммунальных услуг не имеют статистически значимой связи со среднемесячной зарплатой работников. Доказана статистически значимая связь среднедушевых денежных доходов населения только с объемом коммунальных услуг, а среднегодовой численности занятых – только с объемом услуг турагентств и туроператоров.

По результатам проведенного исследования разработана структурная модель системы рассмотренной части сферы услуг.

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

Волкова А. А. Сфера услуг: теоретический анализ // Известия СПбГЭУ. 2014. № 4 (88). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sfera-uslug-teoreticheskij-analiz> (дата обращения 21.04.2026).

Воронина Н. А. Сфера услуг: показатели значимости в экономике страны // Российское предпринимательство. 2010. Т. 11. № 6. С. 134-137.

Давидчук Н. Н. Сфера услуг: теоретический аспект // Экономика и бизнес: теория и практика. 2026. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sfera-uslug-teoreticheskij-aspekt> (дата обращения 21.04.2026).

Залевская Е. В. Современные тенденции развития сферы услуг в России и за рубежом // Актуальные исследования. 2024. № 8 (190). Ч. II. С. 28-30. URL: <https://apni.ru/article/8543-sovremennye-tendentsii-razvitiya-sferi-uslug> (дата обращения 21.04.2026).

Киселев С. В., Разумовская Е. М., Страхов И. А. Структурные сдвиги в отраслях сферы услуг Российской Федерации // Вестник

евразийской науки. 2025. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strukturnye-sdvigi-v-otraslyah-sfery-uslug-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения 21.04.2026).

Николенко П. Г., Терехов А. М. Анализ состояния туристской отрасли в России и направления ее развития // Статистика и экономика. 2022. Т. 19. № 4. С. 57-70.

Нюренбергер Л. Б., Чистякова О. А., Шнорр Ж. П. Эволюция подходов к исследованию состояния и развития сферы услуг // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 3. С. 1603-1618.

Платное обслуживание населения в России. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025. – 76 с.

Платонова Т. Е. Российский гостиничный бизнес – состояние, проблемы и перспективы развития в современной экономике // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 6 (часть 2). С. 238-242. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=2884> (дата обращения 26.04.2026).

Российский статистический ежегодник. 2025: Стат. сб. / Росстат. М., 2025. – 621 с.

Селиванова М. В. Развитие рынка услуг в Российской Федерации // Российский внешнеэкономический вестник. 2024. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-rynka-uslug-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения 21.04.2026).

Сервисология как научная основа развития сферы сервиса / Глущенко В. В., Глущенко И. И., Козырев В. А., Глущенко И. И. // Тренды и управление. 2019. № 1. С. 13-26. URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=20595 (дата обращения 21.04.2026).

Современная сфера услуг: экономические доминанты, проблемы, тренды / Наумова О. Н., Нюренбергер Л. Б., Севрюков И. Ю., Петренко Н. Е. // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 11. С. 6297-6314. <https://1economic.ru/lib/122073?ysclid=mo8gnkl0oc717131506> (дата обращения 21.04.2026).

Топольник В. Г. Математико-статистические методы исследований и системный анализ: учеб. пособ. Донецк. 2020. – 180 с.

Топольник В. Г. Корреляционно-регрессионный анализ больничных и санатор-

ных организаций Российской Федерации // Маркетинг-дайджест. Сборник тезисов научных докладов Республиканской научно-практической интернет-конференции преподавателей, аспирантов, студентов и школьников. Донецк. 2025. С. 264-268.

Топольник В. Г., Посада А. А. Гостиничное хозяйство Российской Федерации как элемент развития экономики страны // Статистика и экономика. 2026. Т. 23. № 1. С. 39-46.

Чистякова О. А., Шнорр Ж. П. Функционирование рынка услуг: теоретический анализ и перспективы // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № 1. URL: <https://esj.today/PDF/64ECVN125.pdf> (дата обращения 21.04.2026).

References

Chistyakova, O. A. and Shnorr, Zh. P. (2025), "Functioning of the service market: theoretical analysis and prospects", *Vestnik evraziyskoy nauki*, 17 (1) [Online], available at: <https://esj.today/PDF/64ECVN125.pdf> (Accessed 21.04.2026). (In Russ.).

Davidchuk, N. N. (2026), "Service sector: theoretical aspect", *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*, 3 [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sfera-uslug-teoreticheskiy-aspekt> (Accessed 21 April 2026). (In Russ.).

Glushchenko, V. V., Glushchenko, I. I., Kozyrev, V. A. and Glushchenko, I. I. (2019), "Servicology as a scientific basis for the development of the service sector", *Trendy i upravlenie*, 1, pp. 13-26 [Online], available at: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=20595 (Accessed 21 April 2026). (In Russ.).

Kiselev, S. V., Razumovskaya, E. M. and Strahov, I. A. (2025), "Structural shifts in the service industries of the Russian Federation", *Vestnik evraziyskoy nauki*, s5 [Online] available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/strukturnye-sdvigi-v-otraslyah-sfery-uslug-rossiyskoy-federatsii> (Accessed 21 April 2026). (In Russ.).

Naumova, O. N., Nyurenberger, L. B., Sevryukov, I. Yu. and Petrenko, N. E. (2024), "Modern service sector: economic dominants, problems, trends", *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*, 14 (11), pp. 6297-6314 [Online], available at:

<https://1economic.ru/lib/122073?ysclid=mo8gnkl ooc717131506> (Accessed 21 April 2026). (In Russ.).

Nikolenko, P. G. and Terekhov, A. M. (2022), "Analysis of the state of the tourism industry in Russia and the directions of its development", *Statistika i ekonomika*, 19 (4), pp. 57-70.

Nyurenberger, L. B., Chistyakova, O. A. and Shnorr, Zh. P. (2025), "The evolution of approaches to the study of the state and development of the service sector", *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*, 15 (3), pp. 1603-1618. (In Russ.).

Paid public services in Russia, Statistical collection (2025), Rosstat, Moscow. (In Russ.).

Platonova, T. E. (2023), "The Russian hotel business – the state, problems and prospects of development in the modern economy", *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava*, 6 (2), pp. 238-242 [Online], available at: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=2884> (Accessed 26 April 2026). (In Russ.).

Russian Statistical Yearbook, Statistical collection (2025), Rosstat, Moscow. (In Russ.).

Selivanova, M. V. (2024), "Development of the service market in the Russian Federation", *Rossiyskiy vneshneekonomicheskiy vestnik*, 1 [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-rynka-uslug-v-rossiyskoy-federatsii> (Accessed 21 April 2026). (In Russ.).

Topol'nik, V. G. (2020), *Mathematical and statistical research methods and system analysis*, textbook, the manual, Donetsk. (In Russ.).

Topol'nik, V. G. (2025), "Correlation and regression analysis of hospital and sanatorium organizations in the Russian Federation", *Marketing Digest*, Collection of abstracts of scientific reports of the Republican scientific and practical Internet conference of teachers, graduate students, students and schoolchildren, Donetsk, Russia, pp. 264-268. (In Russ.).

Topol'nik, V. G. and Posyada, A. A. (2026), "The hotel industry of the Russian Federation as an element of the development of the country's economy", *Statistika i ekonomika*, 23 (1), pp. 39-46. (In Russ.).

Volkova, A. A. (2014), "Service sector: a theoretical analysis", *Izvestiya SPbGEU*, 4 (88) [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sfera-uslug>

teoreticheskiy-analiz (Accessed 21 April 2026). (In Russ.).

Voronina, N. A. (2010), "The service sector: indicators of importance in the country's economy", *Rossiyskoe predprinimatelstvo*, 11 (6), pp. 134-137. (In Russ.).

Zalevskaya, E. V. (2024), "Current trends in the development of the service sector in Russia and abroad", *Aktualnye issledovaniya*, 8 (2), pp. 28-30 [Online], available at: <https://apni.ru/article/8543-sovremennie-tendentsii-razvitiya-sferi-uslug> (Accessed 21 April 2026). (In Russ.).

Данные об авторах

Топольник Вера Григорьевна, доктор технических наук, профессор кафедры сервиса и гостиничного дела

Полякова Алла Вениаминовна, кандидат технических наук, доцент кафедры сервиса и гостиничного дела

Information about authors

Vera G. Topolnik, Doctor of Technical Sciences, Professor of the Department of Service and Hotel Management

Alla V. Polyakova, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Service and Hotel Management

**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**

Оригинальное исследование
Original research

УДК 332.122:330.34

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-7

Григорьева Е. М.¹
Аверьянова М. А.²
Черноскова А. А.³

**Трансформация промышленных пространств
как фактор развития креативной экономики России**

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Ленинградский проспект, 49/2, Москва 125167, Россия

¹e-mail: emgrigoreva@fa.ru

²e-mail: mariaveruanova@gmail.com

³e-mail: alisacher2005@mail.ru

¹ORCID: 0000-0002-8345-5152

²ORCID: 0009-0008-5686-711X

³ORCID: 0009-0005-6562-568X

*Статья поступила 04 июня 2026 г.; принята 15 августа 2026 г.;
опубликована 30 сентября 2026 г.*

Аннотация. Современные города сохраняют значительный массив бывших промышленных территорий, утративших производственную функцию: закрытые заводы, склады, депо. Эти пространства простаивают и формируют очаги социальной и экологической депрессии, ограничивая развитие прилегающих районов. Одновременно креативные индустрии закрепляются как самостоятельный сектор экономики, создающий добавленную стоимость за счёт интеллектуального труда, культурного содержания и цифровых решений. Это формирует объективную предпосылку для редевелопмента промышленных территорий в креативные кластеры. Актуальность работы определяется тем, что в России креативные индустрии институционализируются как направление экономической политики, а промышленные зоны рассматриваются как ресурс для формирования точек роста, однако количественная оценка вклада подобной трансформации в региональные экономические показатели остаётся слабо разработанной. Целью исследования выступает определение того, каким образом трансформация промышленных пространств влияет на развитие креативной экономики. Методология включает анализ научной литературы и нормативных источников, сравнительный кейс-анализ, типологическую группировку проектов и количественный анализ региональных экономических показателей по данным Росстата и Рейтинга креативных регионов России 2024 НИУ ВШЭ. На основе сравнительного анализа Свердловской обла-

сти и Краснодарского края показано, что показатели креативного сектора (доля в валовом региональном продукте, численность занятых, число организаций) растут быстрее экономики в целом в обоих регионах, что позволяет интерпретировать развитие креативных кластеров как фактор структурной трансформации региональных экономик. Эффект редевелопмента проявляется как в промышленно ориентированных, так и в туристических регионах, обеспечивая диверсификацию хозяйства и формирование новых точек постиндустриального роста. Результаты исследования могут быть использованы при разработке региональных стратегий развития креативной экономики и управлении городской средой.

Ключевые слова: креативная экономика; креативные кластеры; редевелопмент; промышленные пространства; региональное развитие; валовой региональный продукт; городская среда; постиндустриальная экономика

Для цитирования: Григорьева Е. М., Аверьянова М. А., Черносковская А. А. Трансформация промышленных пространств как фактор развития креативной экономики России // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 3. С. 93-108. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-7

UDC 332.122:330.34

Elena M. Grigorieva¹
Maria A. Averianova²
Alisa A. Chernoskova³

**Transformation of industrial spaces as a factor
of creative economy development in Russia**

Financial University under the Government of the Russian Federation,
49/2 Leningradsky Ave., Moscow 125167, Russia

¹e-mail: emgrigoreva@fa.ru

²e-mail: mariaveruanova@gmail.com

³e-mail: alisacher2005@mail.ru

¹ORCID: 0000-0002-8345-5152

²ORCID: 0009-0008-5686-711X

³ORCID: 0009-0005-6562-568X

Abstract. The article analyses the impact of the transformation of former industrial territories on the development of the creative economy in Russia. The relevance of the research is determined by the simultaneous development of two processes: on the one hand, creative industries are taking shape as an independent sector of the economy that generates added value through intellectual labour, cultural content, and digital solutions; on the other hand, cities preserve significant arrays of former industrial territories that require new functional purposes. The aim of the work is to determine how the transformation of industrial spaces influences the development of the creative economy. The research methodology combines the analysis of scientific literature and regulatory sources, comparative case analysis, typological grouping of projects, content analysis of open materials on creative spaces, and quantitative analysis of regional economic indicators based on data from the Federal State Statistics Service (Rosstat) and the Rating of Creative Regions of Russia 2024 issued by the Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge of HSE University. The comparative analysis of Sverdlovsk Oblast and Krasnodar Krai demonstrates that the indicators of the creative sector – the share in gross regional product, employment, and the number of organisations – grow

faster than the regional economy as a whole in both cases. This allows interpreting the development of creative clusters as a factor of structural transformation of regional economies. The redevelopment effect manifests itself both in industrially oriented and tourist regions, providing diversification of the regional economy and the formation of new points of post-industrial growth. The findings can be used in designing regional creative economy development strategies and urban environment management policies.

Keywords: creative economy; creative clusters; redevelopment; industrial spaces; regional development; gross regional product; urban environment; post-industrial economy

For citation: Grigorieva, E. M., Averianova, M. A., Chernoskova, A. A. (2026), "Transformation of industrial spaces as a factor of creative economy development in Russia", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (3), pp. 93-108. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-7

Введение (Introduction). Современные города сохраняют значительный массив бывших промышленных территорий – закрытые заводы, складские комплексы, депо, элеваторы. В крупных мегаполисах эти объекты могут занимать до 20% городской площади, формируя очаги социальной депрессии и экологической деградации и ограничивая развитие прилегающих районов. Вместе с тем именно в них сосредоточен ресурс: индустриальная архитектура с большими пролётами, высокими потолками и развитой инженерной инфраструктурой востребована креативными отраслями (Berens, 2010; Hollander, Kirkwood, Gold, 2010).

Актуальность исследования определяется одновременным развитием двух процессов. С одной стороны, креативные индустрии оформляются в самостоятельный сектор экономики, создающий добавленную стоимость за счёт интеллектуального труда, культурного содержания, дизайна и цифровых решений (Глушак, 2025). С другой – в городах сохраняются массивы бывших промышленных территорий, требующих нового функционального назначения (Василенко, Богданова, Каримова, 2024). В российском контексте задача особенно значима: креативные индустрии закрепляются как направление экономической политики, а промышленные зоны рассматриваются как ресурс для формирования точек роста (Рейтинг креативных регионов России, 2024).

Теоретические основы креативной экономики и креативных кластеров рассматриваются в работах А. Желниной (Желнина, 2015), Ю. А. Волковой (Волкова, 2021), Д. В. Иванова и Н. С. Соловьевой (Иванов, Соловьева, 2025), А. С. Федоренко (Федоренко, 2024). Проблемам redevelopment промышленных территорий посвящены исследования Е. А. Ставцева и Т. Н. Колесниковой (Ставцев, Колесникова, 2021), а также зарубежных авторов (Breitbart, 2013; Didkovskaya, Vlasova, Selezneva, 2024; Karimova, Vasilenko, Bogdanova, 2025). Вместе с тем количественная оценка вклада трансформации промышленных пространств в региональные экономические показатели остаётся слабо разработанной, что определяет научную новизну настоящей работы. Отдельные зарубежные исследования последних лет восполняют этот пробел фрагментарно. Л. Тянь с коллегами (Tian et al., 2024) на примере Пекина показывают, что успех redevelopment промышленных зон в креативные кластеры критически зависит от появления «предприятий-посредников» – институций, согласующих интересы государства, бизнеса и локальных сообществ. В датском Орхусе (Jensen, Nielsen, 2025) с помощью квазиэкспериментального дизайна доказано, что трансформация индустриального наследия в центр искусства и культуры приводит к измеримому росту цен на жильё в радиусе 1 км (на 2,3–3%), что генерирует косвенные экономические выгоды

для жителей в размере €17,5–21 млн. Берлинский опыт (Schmidt, Müller, 2024) демонстрирует двойственный эффект: политика «временного использования» свободных промышленных зон стимулирует расцвет креативных сцен, но в долгосрочной перспективе усиливает джентрификацию и вытеснение творческих сообществ растущей рыночной арендой. Эти выводы важны для российской практики, где аналогичные риски пока слабо учтены в региональных стратегиях.

Ключевая гипотеза исследования состоит в том, что редевелопмент промышленных территорий при грамотной модели управления формирует инфраструктуру для малого бизнеса, культурных событий и образовательных проектов и выступает фактором структурной трансформации региональной экономики в пользу постиндустриальных видов деятельности.

Цель исследования (The aim of the work). Целью исследования выступает определение того, каким образом трансформация промышленных пространств влияет на развитие креативной экономики на уровне региона. Объектом исследования являются бывшие промышленные территории, преобразованные в культурно-креативные пространства; предметом — экономические, социальные и инфраструктурные эффекты такой трансформации.

Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи: раскрыть сущность креативной экономики и систематизировать структуру её сегментов; описать формы редевелопмента промышленных территорий и обобщить мировой опыт их трансформации; проанализировать российскую практику формирования креативных кластеров; выявить экономические и социальные эффекты редевелопмента; обосновать связь между развитием креативных кластеров и динамикой региональных экономических показателей на основе сравнительного анализа двух разнопрофильных субъектов Российской Федерации.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Методологическая база исследования включает четыре группы методов: общенаучные (анализ, синтез, абстрагирование), сравнительный кейс-анализ, типологическую группировку проектов и количественный анализ статистических данных. Использовался также контент-анализ открытых материалов о креативных пространствах.

Информационную базу исследования составили: научные статьи российских и зарубежных авторов, посвящённые проблематике креативной экономики и редевелопмента; данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат) о валовом региональном продукте, численности занятых и числе организаций по субъектам Российской Федерации; Рейтинг креативных регионов России 2024 Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ; материалы платформы «Карта креативных индустрий России» (map.creative-russia.ru), а также официальные сайты и отчёты креативных кластеров.

Эмпирическая часть исследования основана на целевой выборке кейсов, представляющей разные типы трансформации промышленных территорий. Критерии отбора кейсов представлены в таблице 1.

Для количественного анализа влияния трансформации промышленных пространств на региональную экономику использован сравнительный метод, применённый к двум разнопрофильным субъектам Российской Федерации: Свердловской области (промышленный регион с центром в Екатеринбурге) и Краснодарскому краю (регион с выраженной туристической и сервисной специализацией). Анализ опирается на динамику следующих показателей: валовой региональный продукт в текущих и сопоставимых ценах, доля креативных индустрий в ВРП, численность занятых в креативном секторе, число организаций в сфере КИ, объём туристического потока и количество субъектов малого и среднего предпринимательства.

Таблица 1

Критерии отбора кейсов для анализа

Table 1

Case selection criteria

Критерий	Содержание критерия	Значение для исследования
Промышленное прошлое объекта	Завод, фабрика, электростанция, портовая или складская территория	Отделяет редевелопмент промышленных территорий от обычного строительства
Новая креативная функция	Галереи, дизайн-студии, мастерские, коворкинги, образовательные и событийные площадки	Показывает связь объекта с креативной экономикой
Наличие открытых данных	Сайты проектов, карты креативных индустрий, публикации, городские материалы	Обеспечивает проверяемость и воспроизводимость анализа
Типологическое разнообразие	Разные города, масштабы объектов и модели управления	Обеспечивает содержательную репрезентативность выборки
Наблюдаемые эффекты	Резиденты, мероприятия, благоустройство, туристический поток, предпринимательская активность	Позволяет перейти от описания кейсов к анализу влияния

Источник: составлено авторами. Source: compiled by the authors.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Креативные индустрии и роль городской среды в постиндустриальной экономике. Креативная экономика понимается как сектор и одновременно модель развития, в которой значительная часть стоимости создаётся за счёт творческого труда, знаний, интеллектуальной собственности и цифровых технологий. В отличие от индустриальной модели, где ключевым ресурсом выступали производственные мощности, креативная экономика опирается на человеческий капитал, бренды, визуальные и культурные коды (Глушак, 2025). Креативные индустрии характеризуются высокой долей нематериальных активов и опираются на механизмы защиты интеллектуальной собственности (Василенко, Богданова, Каримова, 2024).

Структура креативных индустрий носит многоуровневый характер. К ключевым сегментам относятся: культурно-художественный сектор (изобразительное искусство, театр, музыка, культурное наследие); медиа и контент-индустрии (кино, телевидение, издательская деятельность, реклама, цифровые медиа); дизайн,

архитектура и урбанистика; цифровые и технологические направления (видеоигры, ПО, креативные IT-решения); индустрии моды, гастрономии и досуга.

Существенной характеристикой структуры креативных индустрий выступает их межсекторальная интеграция: креативные практики внедряются в промышленность, образование и сферу услуг, формируя гибридные модели, сочетающие творчество, технологии и предпринимательство (Didkovskaya, Vlasova, Selezneva, 2024). Структура креативных индустрий тесно связана с территориальной организацией экономики: креативные кластеры формируются преимущественно в урбанизированных зонах и на базе трансформированных промышленных пространств (Волкова, 2021). Основные секции можно увидеть в таблице 2.

Качество городской среды во многом определяет интенсивность развития креативных индустрий, выступая инфраструктурной и институциональной основой их функционирования (Авагимов, 2024). Одной из ключевых функций городской среды является привлечение и удержание

«креативного класса» – специалистов, занятых в сфере интеллектуального и творческого труда. Креативные кластеры в крупных городах формируют новые цен-

тры экономической активности, способствуя диверсификации городской экономики и трансформации городской идентичности (Федоренко, 2024).

Таблица 2

Основные сегменты креативных индустрий и их связь с городской средой

Table 2

Main segments of creative industries and their connection with urban environment

Сегмент	Примеры деятельности	Потребность в городской инфраструктуре
Культурно-художественный сектор	Изобразительное искусство, театр, музыка, культурное наследие	Галереи, сцены, репетиционные залы, арт-резиденции
Медиа и контент-индустрии	Кино, телевидение, издательское дело, реклама, цифровые медиа	Студии, павильоны, офисы, монтажные пространства
Дизайн, архитектура, урбанистика	Графический, промышленный, интерьерный дизайн, архитектурные бюро	Шоурумы, проектные офисы, пространства для презентаций
Цифровые и технологические направления	Видеоигры, ПО, креативные IT-решения	Коворкинги, образовательные пространства, гибкие офисы
Мода, гастрономия и досуг	Локальные бренды, фуд-маркеты, мастерские, события	Маркет-площадки, производственные мастерские, общественные зоны

Источник: составлено авторами. Source: compiled by authors.

По данным Рейтинга креативных регионов России 2024 (Рейтинг креативных регионов России, 2024), пять регионов-лидеров (Москва, Санкт-Петербург, Новосибирская, Томская, Свердловская области) обеспечивают более 60% валовой добавленной стоимости креативных индустрий страны; доля креативных индустрий в ВРП Москвы достигает 10,5%, что в 2,5 раза выше среднероссийского уровня.

Формы редевелопмента и мировой опыт трансформации промышленных пространств. Главной причиной трансформации индустриальных зон выступает деиндустриализация развитых и переходных экономик: с 1970-х годов тяжёлая промышленность, металлургия, текстильное производство и судостроение либо закрывались, либо выводились за пределы городов. В странах ЕС к началу 2000-х годов насчитывалось более 800 тыс. гектаров «коричневых полей», требующих рекультивации или нового использования (Hollander, Kirkwood, Gold, 2010).

Вторая причина – экономическая рациональность адаптации существующих конструкций: стоимость переоборудования промышленного здания под офисы или мастерские составляет в среднем 40–60% от стоимости нового строительства аналогичной площади, а сроки реализации сокращаются в 1,5–2 раза (Verens, 2010). Третья причина – уникальные пространственные характеристики промышленной архитектуры (высокие потолки, панорамные окна, мощные перекрытия, открытые инженерные коммуникации), формирующие эстетику «лофта», востребованную креативным классом. Четвёртая причина – потребность креативных индустрий в доступной инфраструктуре: ставка аренды в переоборудованном цехе в 3–5 раз ниже среднерыночной. Пятая – городская политика ревитализации, в рамках которой муниципалитеты используют пустующие промзоны как ресурс развития (Ставцев, Колесникова, 2021). Сложилось несколько типовых форм трансформации промышленных пространств (табл. 3).

Таблица 3

Формы трансформации промышленных пространств

Table 3

Forms of industrial space transformation

Форма	Содержание	Примеры функций
Креативный кластер	Концентрация взаимосвязанных творческих бизнесов и сервисов на одной территории	Студии, шоурумы, мастерские, офисы, маркеты
Арт-центр	Преобладание культурных и выставочных функций	Галереи, резиденции, выставочные залы, сцены
Коворкинг / бизнес-инкубатор	Рабочая инфраструктура для фрилансеров, стартапов, малых компаний	Рабочие места, переговорные, акселерационные программы
Музей индустриального наследия	Сохранение производственной истории как части экспозиции	Музей, экскурсии, образовательные программы
Гибридное общественное пространство	Сочетание культуры, досуга, торговли, питания и событий	Фуд-корты, лектории, фестивали, детские зоны
Жилой лофт-квартал	Переоборудование промышленных зданий под жильё и апартаменты	Лофты, апартаменты, офисы на первых этажах

Источник: составлено авторами на основе (Karimova, Vasilenko, Bogdanova, 2025; Breitbart, 2013).
Source: compiled by the authors based on (Karimova, Vasilenko, Bogdanova, 2025; Breitbart, 2013).

Мировая практика накопила значительное число примеров перепрофилирования бывших индустриальных зон

(Breitbart, 2013). Рассмотрим некоторые из них (табл. 4).

Таблица 4

Сводная таблица международных кейсов

Table 4

Summary of international cases

Кейс	Страна / город	Исходная функция	Новая функция	Вывод для анализа
Tate Modern	Великобритания, Лондон	Электростанция Bankside	Музей современного искусства	Крупная культурная институция – якорь обновления района
Цолльферайн	Германия, Эссен	Угольная шахта	Музей, дизайн-центр, культурный парк	Сочетание сохранения наследия с культурной функцией
Gas Works Park	США, Сиэтл	Газовый завод	Городской парк	Ревитализация не обязательно должна быть коммерческой
Vienna Gasometers	Австрия, Вена	Газохранилища	Жильё, офисы, торговля, культура	Многофункциональность поддерживает активность 24/7
HafenCity	Германия, Гамбург	Портовая территория	Смешанный городской район	Долгосрочное планирование и доля публичных пространств

Источник: составлено авторами. Source: compiled by authors.

«Tate Modern» (Лондон, Великобритания): электростанция Бэнксайд, прекратившая работу в 1981 году, преобразована в музей современного искусства, открытый в 2000 году; за первый год музей принял 5,25 млн посетителей, к 2020 году – 6 млн ежегодно. Tate Modern стал якорным объектом, спровоцировав появление в округе десятков креативных предприятий. Вывод: крупный культурный центр способен стать катализатором обновления всей прилегающей территории.

«Цолльферайн» (Эссен, Германия): шахта, закрытая в 1986 году, сохранена в полном объёме как памятник архитектуры стиля Баухаус; ныне здесь расположены музей Рурского региона, Академия дизайна и искусств, центр индустриального дизайна, концертный зал. Существенная часть финансирования предоставлена землёй Северный Рейн-Вестфалия и фондами Евросоюза. Вывод: государственное финансирование эффективно, когда направлено на создание объектов общественного культурного пользования.

«Gas Works Park» (Сиэтл, США): газодобывающая станция преобразована в городской парк, в котором сохранено индустриальное оборудование в качестве арт-объектов. Вывод: сохранение индустриальной эстетики в формате общественного пространства даёт значительный социальный эффект.

«Vienna Gasometers» (Вена, Австрия): четыре газохранилища конца XIX века реконструированы в 1999–2001 годах под жильё, офисы, торговый центр, кинотеатр и концертный зал. Вывод: многофункциональность обеспечивает ревитализированной территории активность в режиме 24/7.

«HafenCity» (Гамбург, Германия): район площадью 157 га на месте бывшего свободного порта, где 40% территории отведено под общественные зоны. Вывод: масштабная трансформация требует долгосрочного планирования и жёсткого контроля за долей публичных пространств.

Обобщение мирового опыта позволяет выделить универсальные принципы

успешной перестройки промышленных зон: сохранение подлинности и следов индустриального прошлого; функциональная смешанность; вовлечённость местного сообщества; баланс между коммерческой выгодой и социальной доступностью.

Российская практика формирования креативных кластеров (табл.5). Российская практика редевелопмента бывших производственных территорий в культурно-креативные кластеры отражает глобальный тренд интеграции индустриального наследия в современную городскую экономику (Карта креативных индустрий России). Креативные кластеры в России характеризуются межотраслевой интеграцией: в их структуре объединяются представители различных сегментов – от искусства и дизайна до IT и высоких технологий (Волкова, 2021).

Центр современного искусства «Винзавод» в Москве стал одним из первых в России устойчивых креативных кластеров, объединивших галереи, выставочные площадки, мастерские и образовательные проекты. Центр дизайна Artplay объединяет архитектурные бюро, дизайнерские студии, образовательные программы и выставочные пространства. Проекты «Флакон» и «Хлебозавод» реализуют модель редевелопмента, ориентированную на сочетание креативных индустрий и коммерческой активности. «ГЭС-2» – реконструированная электростанция, преобразованная в современное культурное пространство – демонстрирует высокий уровень институционализации креативной среды.

«Севкабель Порт» в Санкт-Петербурге – пример региональной практики редевелопмента: бывшая промышленная территория преобразована в общественно-культурное пространство, включающее выставки, фестивали, гастрономические зоны и образовательные мероприятия. Среди региональных кейсов выделяются также «Октава» в Туле (творческий индустриальный кластер на территории действующего завода), «Домна» в Екатеринбурге, «Станкозавод» в Самаре и «Арт-

КВАДРАТ» в Уфе. Подобные проекты отражают тенденцию децентрализации креа-

тивной экономики и формирования локальных точек роста.

Таблица 5

Российские кейсы трансформации промышленных объектов

Table 5

Russian cases of industrial site transformation

Кейс	Город	Исходная функция	Новая функция	Основной эффект
Винзавод	Москва	Винный завод	Центр современного искусства, галереи, мастерские	Формирование арт-кластера
Artplay	Москва	Промышленная территория	Дизайн-центр, архитектурные бюро, образовательные проекты	Концентрация дизайнерских индустрий
Флакон	Москва	Заводская территория	Креативный квартал, шоурумы, event-площадки	Развитие малого креативного бизнеса
Хлебозавод	Москва	Хлебозавод	Городское пространство, локальные бренды, гастрономия	Гибридная культурно-коммерческая среда
ГЭС-2	Москва	Электростанция	Культурное пространство	Институционализация современного искусства
Севкабель Порт	Санкт-Петербург	Кабельный завод	Общественно-культурное пространство	Ревитализация набережной
Октава	Тула	Завод акустической техники	Творческий индустриальный кластер, музей, коворкинг	Интеграция наследия и КИ
Домна	Екатеринбург	Промышленно-исторический объект	Кластер креативных индустрий	Поддержка локального бизнеса, дизайна, IT и медиа
Станкозавод	Самара	Бывший завод	Центр труда и отдыха	Вовлечение объекта в городскую экономику
Арт-КВАДРАТ	Уфа	Историко-индустриальная среда	Общественное и культурное пространство	Развитие событийной активности и МСП

Источник: составлено авторами по материалам (Карта креативных индустрий России). Source: compiled by the authors based on Map of Creative Industries of Russia.

Анализ кейсов позволяет выделить общие закономерности российской практики: сохранение индустриального архитектурного наследия при функциональной трансформации; формирование многофункциональных креативных экосистем; интеграция культурных, образовательных

и предпринимательских практик; рост роли частных инициатив и девелоперских проектов; усиление влияния креативных пространств на городскую экономику и идентичность.

Эффекты трансформации промышленных территорий: занятость, инфра-

структура, культурная среда. Ключевым экономическим эффектом редевелопмента является повышение эффективности использования городского пространства. Бывшие промышленные зоны трансформируются в многофункциональные креативные и деловые кластеры, что увеличивает их экономическую отдачу и расширяет налоговую базу местных бюджетов (Ставцев, Колесникова, 2021). Креативные кластеры на месте бывших фабрик становятся центрами притяжения для МСП в графическом и индустриальном дизайне, архитектуре, моде, разработке ПО и видеоигр. Ключевой фактор роста – доступность площадей: ставка аренды в переоборудованном цехе в 2–4 раза ниже, чем в бизнес-центре класса В (Berens, 2010).

После запуска ревитализации число зарегистрированных креативных МСП в радиусе 1 км возрастает на 40–60% в течение последующих двух лет. В зоне «Винзавода» за 2015–2020 годы количество творческих стартапов увеличилось с 80 до 210; в зоне «Севкабель Порт» – с 50 до 160. Каждое рабочее место в креативном кластере генерирует, по различным оценкам, от 0,5 до 2 позиций в сервисной экономике – питании, рознице, организации мероприятий, логистике. В крупных пространствах, таких как «Севкабель Порт» с 800 резидентами, общее количество созданных мест достигает 1500–2000 человек.

Реновация промышленных зон меняет налоговую базу города: вместо одного крупного плательщика появляется множество мелких налогоплательщиков, обеспечивающих более стабильный совокупный доход. Для московского кластера «Рассвет» налоговые поступления с одного гектара после преобразования выросли с 1,2 млн руб. в год до 18,5 млн руб.

Социальное измерение трансформации проявляется в повышении качества городской среды, развитии социальной интеграции и укреплении локальных сообществ (Желнина, 2015). Бывшие промышленные территории становятся площадками для взаимодействия различных соци-

альных групп, проведения культурных и образовательных мероприятий. В локациях с креативными центрами число краж, грабежей и актов вандализма падает на 30–60% в течение двух-трех лет, поскольку территория становится оживлённой и просматриваемой. Доля жителей, довольных своим районом, в зонах московских кластеров возросла с 35% до 78% после открытия кластера.

Культурная среда, возникшая на месте бывших производств, способствует развитию туризма: «Севкабель Порт» входит в десятку наиболее посещаемых мест Санкт-Петербурга, что генерирует дополнительные поступления в бюджет города через туристические сборы и связанные услуги (Иванов, Соловьева, 2025). Вместе с тем перечисленные эффекты не возникают автоматически и требуют продуманной стратегии: операторы кластеров должны выделять часть площадей под бесплатные культурные мероприятия, а городские власти – разрабатывать меры против джентрификации, способной вытеснить первоначальных пользователей территории (Гудкова, 2025).

Сравнительный анализ региональных экономических показателей до и после создания креативных кластеров (методологическая оговорка). Динамика валового регионального продукта (ВРП) в текущих ценах отражает совокупность факторов: реальный рост, инфляцию и изменение отраслевой структуры. Прямая атрибуция изменения номинального ВРП единичному проекту (даже крупному креативному кластеру) методологически некорректна. Поэтому для оценки влияния креативной инфраструктуры на региональную экономику в работе используется набор индикаторов, более чувствительных к развитию креативного сектора: доля КИ в ВРП, численность занятых в КИ, число организаций в сфере КИ, объём туристического потока и количество субъектов МСП. Данные приводятся по Росстату (Росстат) и Рейтингу креативных регионов России 2024 (Рейтинг креативных регионов России, 2024).

В Екатеринбурге одним из ключевых проектов развития креативной экономики стало открытие в 2022 году креативного кластера «Домна» на базе реконструированного исторического объекта в центре города. Кластер реализован при поддержке Свердловского областного фонда поддержки предпринимательства и ориентирован на развитие IT, дизайна, fashion-

индустрии, медиа, фото- и видеопроизводства; в кластере проводится более 500 мероприятий ежегодно. Создание креативного пространства стало частью стратегии перехода Екатеринбурга к модели постиндустриального развития.

Динамика ВРП и показателей креативного сектора Свердловской области представлена в таблице 6.

Таблица 6

Динамика ключевых показателей Свердловской области, 2021-2023 гг.

Table 6

Dynamics of key indicators of Sverdlovsk Oblast, 2021-2023

1	2021 г.	2023 г.	Изменение, %
ВРП, трлн руб. (в текущих ценах)	2,70	4,25	+57,4
ВРП в сопоставимых ценах 2021 г., трлн руб. (оценка)	2,70	≈3,30	+22,2
Доля креативных индустрий в ВРП, %	≈2,1	≈2,7	+0,6 п.п.
Численность занятых в КИ, тыс. чел.	≈60	≈75	+25,0
Число организаций в сфере КИ, тыс. ед.	≈5,1	≈6,3	+23,5
Туристический поток в Екатеринбург, млн чел.	≈1,3	≈1,9	+46,2

Источник: составлено авторами по данным Росстата и Рейтинга креативных регионов России 2024 (НИУ ВШЭ). Source: compiled by the authors based on Rosstat data and the Rating of Creative Regions of Russia 2024 (HSE University).

Прирост номинального ВРП на 57,4% за 2021–2023 годы значительно переоценивает реальный масштаб экономической динамики: накопленный индекс потребительских цен за этот период составил около 28%, и реальный прирост ВРП в сопоставимых ценах оценивается в 22%. При этом темпы роста показателей креативного сектора (занятость +25%, число организаций +23,5%, доля КИ в ВРП +0,6 п.п.) превышают темпы реального роста экономики в целом, что свидетельствует о структурном сдвиге в пользу постиндустриальных видов деятельности. Свердловская область сохраняет позицию в топ-5 регионов России по развитию креативных индустрий (Рейтинг креативных регионов России, 2024).

Краснодарский край обладает более выраженной сервисной и туристической

специализацией, что создаёт благоприятные условия для развития креативных индустрий. Формирование общественно-культурных пространств на территории бывших промышленных и складских объектов сопровождалось ростом туристической активности и привлекательности городской среды. Динамика показателей представлена в таблице 7.

В Краснодарском крае реальный рост ВРП за два года составил около 10%, при этом показатели креативного сектора (доля в ВРП, численность занятых, число субъектов МСП) демонстрировали более быстрые темпы роста, чем экономика в целом. Это согласуется с гипотезой о структурном эффекте трансформации городских пространств в пользу креативной экономики.

Таблица 7

Динамика ключевых показателей Краснодарского края, 2019–2021 гг.

Table 7

Dynamics of key indicators of Krasnodar Krai, 2019–2021

Показатель	2019 г.	2021 г.	Изменение, %
ВРП, млрд руб. (в текущих ценах)	2 569,8	3 200,6	+24,5
ВРП в сопоставимых ценах 2019 г., млрд руб. (оценка)	2 569,8	≈2 830	+10,1
Доля КИ в ВРП, %	≈1,4	≈1,8	+0,4 п.п.
Туристический поток, млн чел.	≈17,3	≈17,6	+1,7
Число субъектов МСП, тыс. ед.	≈281	≈301	+7,1
Численность занятых в КИ, тыс. чел.	≈36	≈43	+19,4

Источник: составлено авторами по данным Росстата и НИУ ВШЭ. Период 2019–2021 годов выбран для исключения эффекта пандемии 2022 года. Source: compiled by the authors based on Rosstat and HSE University data.

Сравнительный анализ двух регионов позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, темпы роста показателей креативного сектора в обоих регионах опережают темпы реального роста ВРП, что свидетельствует о структурном сдвиге в пользу постиндустриальных видов деятельности. Во-вторых, в индустриальной Свердловской области эффект диверсификации проявляется в более явной форме: доля креативных индустрий растёт от более низкой базы и сопровождается заметным ростом занятости и числа организаций. В-третьих, в Краснодарском крае, где базовая туристическая специализация уже была развита, креативные пространства усиливают существующий профиль региона, поддерживая туристический поток и расширяя сектор МСП.

Прямая каузальная связь между открытием конкретного креативного кластера и динамикой регионального ВРП методологически некорректна – на ВРП влияют многочисленные факторы. Однако одновременное и согласованное ускорение нескольких индикаторов креативного сектора в обоих регионах позволяет интерпретировать редевелопмент промышленных пространств как один из значимых факто-

ров структурной трансформации региональных экономик.

Заключение (Conclusions). Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы. Трансформация промышленных пространств в креативные кластеры представляет собой комплексный процесс пространственной, функциональной и институциональной перестройки городских систем, оказывающий многоплановое воздействие на экономическое и социальное развитие регионов. Мировой опыт (Tate Modern, Цолльферайн, Газометры, HafenCity) и российская практика («Винзавод», «Севкабель Порт», «Октава», «Домна») демонстрируют общие принципы успешного редевелопмента: сохранение подлинности индустриального наследия, функциональная смешанность, баланс коммерческой и социальной составляющих, вовлечённость местного сообщества.

Сравнительный анализ Свердловской области и Краснодарского края на основе данных Росстата и НИУ ВШЭ показал, что показатели креативного сектора (доля в ВРП, численность занятых, число организаций) растут быстрее экономики в целом в обоих регионах. Это позволяет интерпре-

тировать развитие креативных кластеров как фактор структурной трансформации региональных экономик, обеспечивающий диверсификацию хозяйства и формирование точек постиндустриального роста. При этом эффект редевелопмента проявляется как в промышленно ориентированных, так и в туристических регионах, хотя и с разной интенсивностью.

Практическая значимость исследования состоит в том, что его результаты могут быть использованы при разработке региональных стратегий развития креативной экономики, а также при формировании муниципальной политики управления промышленным наследием. Дальнейшие направления исследования связаны с разработкой методологии количественной оценки вклада отдельных кластеров в региональный ВРП с использованием контрафактуального анализа, а также с изучением долгосрочных социальных эффектов креативной ревитализации, включая риски джентрификации.

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

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

Список литературы

Авагимов К. Г. Развитие креативной экономики в рамках процесса формирования комфортной городской среды в Российской Федерации // Профессорский журнал. Серия: Экономические науки. 2024. № 2 (2). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-kreativnoy-ekonomiki-v-ramkah-protsessa-formirovaniya-komfortnoy-gorodskoy-sredy-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения 09.04.2026).

Василенко Л. А., Богданова Л. В., Каримова И. Ю. Креативная экономика и креативные кластеры в развитии территории: анализ российских практик // Проблемы развития территории. 2024. Т. 28. № 1. С. 61–77.

Волкова Ю. А. Формирование кластера креативных индустрий в современном городе // Ноэма. 2021. № 2 (7).

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovaniye-klastera-kreativnyh-industriy-v-sovremennom-gorode> (дата обращения 09.04.2026).

Глушак Н. В. Креативная индустрия России как стратегический ресурс национальной экономики // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 1. С. 43–47.

Гудкова Я. А. Теоретическое обоснование концептуализации феномена джентрификации // Теория и практика общественного развития. 2025. № 10.

Желнина А. Креативность в городе: реинтерпретация публичного пространства // Журнал социологии и социальной антропологии. 2015. Т. 18. № 2. С. 45–59.

Иванов Д. В., Соловьева Н. С. Концепт «креативный город»: адаптация и развитие в российском контексте // Социологический журнал. 2025. Т. 31. № 3. С. 24–38.

Карта креативных индустрий России [Электронный ресурс]. URL: <https://map.creative-russia.ru/> (дата обращения 09.04.2026).

Рейтинг креативных регионов России 2024. Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. М.: НИУ ВШЭ, 2024.

Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Валовой региональный продукт по субъектам Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (дата обращения 09.04.2026).

Федоренко А. С. Креативный кластер в крупном городе // Вестник науки. 2024. № 11 (80).

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kreativnyy-klaster-v-kрупnom-gorode> (дата обращения 09.04.2026).

Berens, C. (2010), *Redeveloping Industrial Sites: A Guide for Architects, Planners, and Developers*, Hoboken, Wiley, 328 p.

Breitbart, M. M. (2013), *Creative Economies in Post-industrial Cities: Manufacturing a (Different) Scene*, Burlington, Ashgate.

Didkovskaya, O. V., Vlasova, N. V. and Selezneva, Z. V. (2024), “Creation of Creative Clusters in the Place of Industrial Zones”, *Вестник Самарского государственного технического университета, Серия Строительство и архитектура*, Т. 14, 4, pp. 10–17.

Hollander, J. B., Kirkwood, N. G. and Gold, J. L. (2010), *Principles of Brownfield Regeneration*, Washington, Island Press.

Jensen, P. M. and Nielsen, K. S. (2025), "From industry to art and culture centre: Causal effects of creative-led heritage revitalisation on neighbourhood housing prices in Aarhus, Denmark", *Journal of Urban Economics*, Vol. 142, Article 103677.

Karimova, I., Vasilenko, L. and Bogdanova, L. (2025), "Urban and regional planning: creative clusters in post-industrial development", *Smart and Sustainable Planning for Resilient Cities and Communities*. Singapore, Springer Nature.

Schmidt, F. and Müller, A. (2024), "Liberalism or balanced policy? Temporary creative spaces and gentrification in Berlin", *European Planning Studies*, Vol. 32, 2, pp. 298–317.

Tian, L., Wang, J. and Zhao, Y. (2024), "Exploring the transformation of post-industrial lands into creative clusters: The role of intermediary enterprises in Beijing", *Urban Studies*, Vol. 61, 3, pp. 512–530.

References

Avagimov, K. G. (2024), "Development of the creative economy within the formation of a comfortable urban environment in the Russian Federation", *Professorskiy zhurnal, Seriya Ekonomicheskie nauki*, 2 (2) [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitiye-kreativnoy-ekonomiki-v-ramkah-protssess-formirovaniya-komfortnoy-gorodskoy-sredy-v-rossiyskoy-federatsii> (Accessed 09 April 2026). (In Russ.).

Berens, C. (2010), *Redeveloping Industrial Sites: A Guide for Architects, Planners, and Developers*, Hoboken, Wiley, 328 p.

Breitbart, M. M. (2013), *Creative Economies in Post-industrial Cities: Manufacturing a (Different) Scene*, Burlington, Ashgate.

Didkovskaya, O. V., Vlasova, N. V. and Selezneva, Z. V. (2024), "Creation of Creative Clusters in the Place of Industrial Zones", *Bulletin of Samara State Technical University, Series Construction and Architecture*, Vol. 14, 4, pp. 10–17. (In Russ.).

Federal State Statistics Service (Rosstat), *Gross regional product by subjects of the Russian Federation* [Online], available at: <https://rosstat.gov.ru/statistics/accounts> (Accessed 09 April 2026). (In Russ.).

Fedorenko, A. S. (2024), "Creative cluster in a large city", *Vestnik nauki*, 11 (80) [Online], available

at: <https://cyberleninka.ru/article/n/kreativnyy-klaster-v-krupnom-gorode> (Accessed 09 April 2026). (In Russ.).

Glushak, N. V. (2025), "Creative Industry of Russia as a Strategic Resource of the National Economy", *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 1, pp. 43–47. (In Russ.).

Gudkova, Ya. A. (2025), "Theoretical substantiation of the conceptualization of the phenomenon of gentrification", *Theory and Practice of Social Development*, 10. (In Russ.).

Hollander, J. B., Kirkwood, N. G. and Gold J. L. (2010), *Principles of Brownfield Regeneration*, Washington, Island Press.

Ivanov, D. V. and Solovyova, N. S. (2025), "The Concept of the "Creative City": Adaptation and Development in the Russian Context", *Sociological Journal*, vol. 31, 3, pp. 24–38. (In Russ.).

Jensen, P. M. and Nielsen, K. S. (2025), "From industry to art and culture centre: Causal effects of creative-led heritage revitalisation on neighbourhood housing prices in Aarhus, Denmark", *Journal of Urban Economics*, Vol. 142, Article 103677.

Karimova, I., Vasilenko, L. and Bogdanova, L. (2025), *Urban and regional planning: creative clusters in post-industrial development*, Smart and Sustainable Planning for Resilient Cities and Communities, Singapore, Springer Nature.

Map of Creative Industries in Russia [Online], available at: <https://map.creative-russia.ru/> (Accessed 09 April 2026). (In Russ.).

Rating of Creative Regions of Russia (2024), Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge, HSE University, Moscow, HSE University. (In Russ.).

Schmidt, F. and Müller, A. (2024), "Liberalism or balanced policy? Temporary creative spaces and gentrification in Berlin", *European Planning Studies*, Vol. 32, 2, pp. 298–317.

Tian, L., Wang, J. and Zhao, Y. (2024), "Exploring the transformation of post-industrial lands into creative clusters: The role of intermediary enterprises in Beijing", *Urban Studies*, Vol. 61, 3, pp. 512–530.

Vasilenko, L. A., Bogdanova, L. V. and Karimova, I. Yu. (2024), "Creative Economy and

Creative Clusters in Territory Development: Analysis of Russian Practices”, *Problems of Territory Development*, vol. 28, 1, pp. 61-77. (In Russ.).

Volkova, Yu. A. (2021), “Formation of a cluster of creative industries in a modern city”, *Noema*, 2 (7) [Online], available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-klastera-kreativnyh-industriy-v-sovremennom-gorode> (Accessed 09 April 2026). (In Russ.).

Zheltnina, A. (2015), “Creativity in the City: Reinterpreting Public Space”, *Journal of Sociology and Social Anthropology*, vol.18, 2, pp 45-59. (In Russ.).

Данные об авторах

Григорьева Елена Михайловна, доцент, к.э.н., доцент кафедры отраслевых рынков

Аверьянова Мария Александровна, младший продюсер проектов

Черноскова Алиса Александровна, модератор ассесментов

Information about the authors

Elena M. Grigorieva, Associate Professor, Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Industrial Markets

Maria A. Averianova, Associate Producer of Projects

Alisa A. Chernoskova, Moderator of Assessments

Оригинальное исследование
Original research

УДК 338.45:005.2:330.341.1

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-8

Дубровина Т. А.^{1а}
Трошин А. С.^{1б}
Владыка М. В.^{2с}

**Эмерджентные свойства промышленных систем
и их роль в обеспечении устойчивого конкурентного
преимущества**

¹Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Белгородский государственный технологический университет
им. В. Г. Шухова»,
ул. Костюкова, 46, Белгород 308012, Россия

²Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский
университет»,
ул. Победы, 85, Белгород 308015, Россия

^аe-mail: t.kos92@mail.ru

^бe-mail: as_troshin@inbox.ru

^сe-mail: vladika@bsuedu.ru

^аORCID: 0000-0002-1832-3823

^бORCID: 0000-0001-8910-7282

^сORCID: 0000-0002-8700-7584

*Статья поступила 09 июня 2026 г.; принята 20 августа 2026 г.;
опубликована 30 сентября 2026 г.*

Аннотация. В эпоху цифровых преобразований, интенсивной конкуренции и зарождения Индустрии 5.0 привычные рычаги получения превосходства, такие как запатентованные технологии, контроль над ресурсами или экономия на масштабах, теряют свою первоначальную устойчивость. Они становятся легко воспроизводимыми или утрачивают ценность. В этих условиях поиск долгосрочных, неотъемлемых и защищённых от копирования факторов роста естественным образом выдвигает на первый план идею эмерджентности – феномена, когда система демонстрирует новые, качественно отличные свойства, отсутствующие у её составляющих по одиночке. Важность данного исследования обусловлена необходимостью переосмысления подходов к управлению промышленными системами, смещая акцент с линейных, предсказуемых моделей на восприятие их как сложных, самоорганизующихся сущностей. Данное исследование направлено на разработку теоретической и методологической базы для понимания сущности эмерджентных свойств в промышленных системах. Предложена новая модель, объясняющая их появление, а также практические инструменты, позволяющие использовать эмерджентность как ключевой фактор для достижения устойчивых конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. В основе работы лежат достижения таких научных дисциплин, как теория сложных систем, синергетика и ресурсный подход в стратегическом управлении. Для достижения поставленных целей были задействованы методы системно-структурного анализа, каузометрии

и анализа кейсов. Основные научные достижения включают: создание трехмерной классификации эмерджентных свойств, разработку модели «Рента эмерджентности» и комплексное исследование рисков, связанных с непредсказуемым развитием эмерджентных явлений. Новизна подхода заключается в приспособлении концепции эмерджентности к задачам индустриального управления и в эмпирическом доказательстве ее значимости как стратегического ресурса, соответствующего критериям VRIO. Практическая ценность работы заключается в создании методического руководства («дорожной карты») по выявлению и управлению эмерджентными свойствами на производственных предприятиях. В заключение делается вывод о том, что устойчивое конкурентное преимущество в промышленности проистекает не из оптимизации отдельных компонентов, а из способности организации идентифицировать, направлять и тиражировать эмерджентные эффекты на уровне всей бизнес-экосистемы.

Ключевые слова: эмерджентность; промышленные системы; сложные адаптивные системы; синергетика; стратегический менеджмент; динамические способности; VRIO-анализ; устойчивость конкурентного преимущества

Для цитирования: Дубровина Т. А., Трошин А. С., Владыка М. В. Эмерджентные свойства промышленных систем и их роль в обеспечении устойчивого конкурентного преимущества // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 3. С. 108-127. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-8

UDC 338.45:005.2:330.341.1

Tatiana A. Dubrovina^{1a}
Alexander S. Troshin^{1b}
Marina V. Vladyka^{2c}

**Emergent properties of industrial systems and their role
in ensuring sustainable competitive advantage**

¹Shukhov Belgorod State Technological University,
46 Kostyukov St., Belgorod 308012, Russia

²Belgorod State National Research University,
85 Pobedy St., Belgorod 308015, Russia

^ae-mail: t.kos92@mail.ru

^be-mail: as_troshin@inbox.ru

^ce-mail: vladyka@bsuedu.ru

^aORCID: 0000-0002-1832-3823

^bORCID: 0000-0001-8910-7282

^cORCID: 0000-0002-8700-7584

Abstract. In the era of digital transformation, intense competition, and the emergence of Industry 5.0, the traditional levers of competitive advantage, such as proprietary technologies, resource control, or economies of scale, are losing their initial sustainability. They are becoming easily replicable or losing their value. In this context, the search for long-term, inalienable, and copy-protected growth factors naturally highlights the concept of emergence, where a system exhibits new and qualitatively distinct properties that are not present in its individual components. The importance of this research is due to the need to rethink approaches to the management of industrial systems, shifting the focus from linear, predictable models to the perception of them as complex, self-organizing entities. This study aims to develop a theoretical and methodological frame-

work for understanding the essence of emergent properties in industrial systems. A new model is proposed to explain their emergence, along with practical tools that make it possible to use emergence as a key factor for achieving sustainable competitive advantages in the long term. The study is based on the achievements of scientific disciplines such as complex systems theory, synergetics, and the resource-based approach in strategic management. To achieve its objectives, the study employs methods such as system-structural analysis, causometry, and case analysis. The main scientific achievements include the creation of a three-dimensional classification of emergent properties, the development of the Emergence Rent model, and a comprehensive study of the risks associated with the unpredictable development of emergent phenomena. The novelty of the approach lies in adapting the concept of emergent properties to the challenges of industrial management and empirically proving its significance as a strategic resource that meets the VRIO criteria. The practical value of the work lies in creating a methodological guide ("road map") for identifying and managing emergent properties in manufacturing enterprises. In conclusion, it is concluded that sustainable competitive advantage in industry does not stem from the optimization of individual components, but from the ability of an organization to identify, direct, and replicate emergent effects at the level of the entire business ecosystem.

Keywords: emergence; industrial systems; complex adaptive systems; synergy; strategic management; dynamic capabilities; VRIO analysis; sustainability of competitive advantage

For citation: Dubrovina, T. A., Troshin, A. S., Vladyka, M. V. (2026), "Emergent properties of industrial systems and their role in ensuring sustainable competitive advantage", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (3), pp. 108-127. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-8

Введение (Introduction). На протяжении большей части XX века промышленные организации традиционно рассматривались через призму классического менеджмента. Эти системы представлялись как линейные, предсказуемые и, главное, суммарные структуры, где целое является лишь простой совокупностью частей (Барни, 1991: 112). Согласно этому подходу, все свойства системы полностью определялись характеристиками её отдельных компонентов. Соответственно, управление сводилось к оптимизации этих компонентов и строгому контролю за их работой.

Однако, начиная с 1980-х годов, и особенно в последние десятилетия, отмеченные бурным развитием цифровых технологий и переходом от концепции Индустрии 4.0 к Индустрии 5.0, стало очевидным, что реальные производственные системы ведут себя непредсказуемо (Теесе, 2007: 1325). Их поведение нельзя объяс-

нить простой суммой свойств составляющих элементов. Современные промышленные системы включают в себя не только технику, но и людей, киберфизические комплексы, обширные логистические сети, алгоритмы искусственного интеллекта и сложную нормативно-правовую среду. Все эти компоненты взаимодействуют друг с другом нелинейно, порождая порой неожиданные, парадоксальные результаты (Аблязов, 2024: 59).

Для описания такого рода явлений в теории сложных систем появился термин «эмерджентность» (от англ. emerge — возникать). Эмерджентность описывает способность системы генерировать новые, качественно отличные свойства, которые отсутствуют у её отдельных частей и не могут быть выведены из них путём простого сложения (Holland, 1998: 15). Хорошо известны примеры из естественных наук: температура кипения присуща воде как целому, но не отдельной молекуле H₂O;

коллективное поведение муравьиной колонии невозможно предсказать, изучая жизнь одного муравья.

Применительно к промышленным системам, эмерджентность приобретает особое стратегическое значение. Если ранее неожиданные проявления, будь то резкий скачок производительности или, наоборот, цепная реакция сбоев, рассмат-

ривались как помехи или отклонения, то современный менеджмент начинает видеть в них потенциальный источник конкурентного превосходства. Прежде чем углубиться в анализ, представим общую структуру исследования в виде схемы, которая послужит ориентиром для читателя (рис. 1).

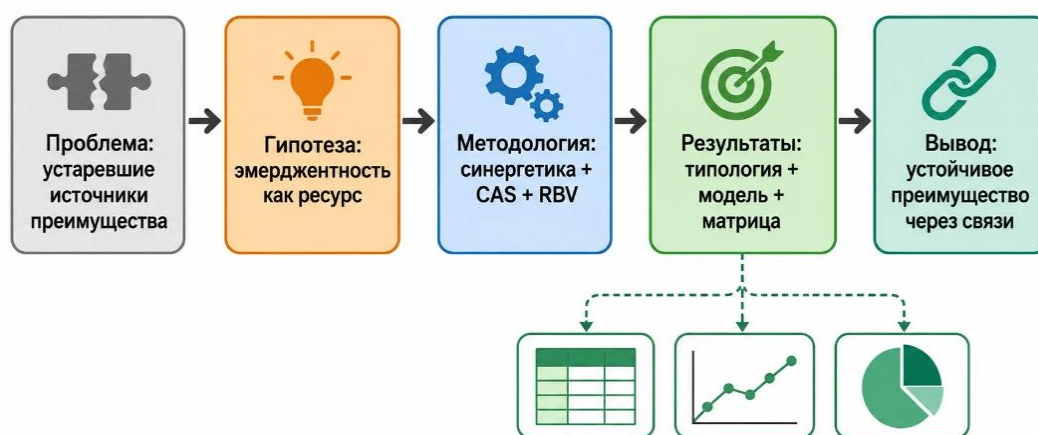


Рис. 1. Схема логики исследования (составлено авторами на основе системной парадигмы (Клейнер, 2002: 56) и кибернетического подхода (Эшби, 2005: 92))

Fig. 1. Diagram of the research logic (compiled by the authors based on the system paradigm (Kleiner, 2002: 56) and the cybernetic approach (Ashby, 2005: 92))

Основная сложность заключается в фундаментальном противоречии, касающемся эмерджентности. С одной стороны, появление новых, непредсказуемых свойств в системе порождает неопределенность и риски, так как руководитель не в состоянии точно спрогнозировать, какие именно характеристики возникнут в итоге совокупного действия компонентов. С другой стороны, именно эта непредвиденность создает предпосылки для получения уникального, сложно копируемого экономического преимущества, так как полностью предсказуемый результат был бы легко воспроизведен конкурентами (Пригожин, Стенгерс, 2014: 56). Тем не менее, данное противоречие остается недостаточно глубоко проработанным в рамках стратегического управления индустриальными системами. Наука о сложных системах от-

лично описывает сам феномен, но практически не предлагает менеджерам действенных способов использования эмерджентных свойств для достижения конкурентных преимуществ. В результате возникает существенный разрыв между реальным наличием эмерджентности в промышленности и отсутствием практических инструментов для управления ею. Устранение данного разрыва является одной из ключевых задач, решаемых в рамках настоящего исследования.

Представленная далее часть работы осветит методологический фундамент, базирующийся на трех синергичных научных идеях. Далее, в разделе, посвященном полученным данным, мы изложим систематизацию проявившихся характеристик, таблицу для их сопоставления и программное обеспечение для контроля над

возникающими рисками. Наши выводы будут сопоставлены с существующими теоретическими наработками, и будет предложена реалистичная стратегия для предприятий. В завершающей части мы подведем итоги исследования и наметим перспективы для будущих изысканий.

Цель исследования (The aim of the work). Данное исследование направлено на теоретическое и концептуальное осмысление феномена эмерджентных свойств в индустриальных комплексах, трактуя их как неотъемлемый стратегический ресурс. Более того, одной из ключевых задач является разработка основополагающей модели, ориентированной на эффективное использование этих свойств для обретения и сохранения устойчивых преимуществ в условиях значительной технологической непредсказуемости и интенсивной рыночной конкуренции.

Для достижения сформулированной цели был последовательно решен ряд связанных между собой вопросов. Первоначально был проведен критический обзор существующих подходов к трактовке эмерджентности, зародившихся в рамках теории сложных систем, синергетики и менеджмента. Цель этого этапа – выявление преимуществ и ограничений данных подходов применительно к специфике производственной деятельности. Далее была разработана многомерная классификация эмерджентных свойств, учитывающая специфику различных промышленных систем, от производства единичных изделий в автомобилестроении до непрерывных процессов в металлургии. На основе этой классификации предложена и формализована модель генерации так называемой «эмерджентной ренты», интегрированная в классический VRIO-анализ в рамках ресурсной концепции. Параллельно проведены идентификация и типологизация рисков, связанных с деструктивной эмерджентностью, обозначенной как «антиэмерджентность», и сформирована матрица управленческих решений по минимизации этих рисков. Завершающим этапом

стала разработка практического инструментария – дорожной карты и системы индикаторов, предназначенных для оценки и управления эмерджентными свойствами на конкретных производственных объектах.

Материалы и методы исследования. (Materials and Methods). Исследовательский подход данного проекта основан на синергетическом сочетании трёх научных направлений, каждое из которых предлагает свой уникальный взгляд на феномен эмерджентности. Основой первого направления служит теория нелинейных динамических систем и синергетика. Исходя из основополагающих работ Ильи Пригожина, посвященных диссипативным структурам и спонтанному возникновению порядка из хаоса (Пригожин, Стенгерс, 2014: 56), а также из трудов Г. Хакена, основоположника синергетики (Хакен, 2016: 124), данное направление позволяет понять, как в открытых, неравновесных промышленных системах самопроизвольно формируются упорядоченные структуры.

Фундаментальные положения синергетики, изложенные в работах Е. Н. Князевой и С. П. Курдюмова (Князева, Курдюмов, 2005: 414), раскрывают механизмы самоорганизации сложных систем, включая режимы с обострением и темпомиры, что особенно значимо для анализа кризисных и переходных состояний промышленных комплексов. Развивая идеи самоорганизации, Г. Хакен (Haken, 2006: 258) акцентирует внимание на роли информации в процессах структурогенеза, что особенно актуально для цифровых промышленных систем.

Второе направление представлено теорией сложных адаптивных систем, чьи ключевые идеи были развиты главным образом Дж. Холландом (Holland, 1998: 258), а также Дж. Миллером и С. Пейджем (Miller, Page, 2007: 112). Именно с этим направлением связано наше видение промышленной системы не как статичного механизма, а как динамичной экосистемы, состоящей из взаимодействующих элементов.

Современные подходы к моделированию сложных систем в промышленных кластерах (Yi et al., 2022) демонстрируют применимость методов теории сложности к анализу инновационных экосистем.

Третьим направлением выступает ресурсная концепция стратегического менеджмента, в частности, её классическое воплощение, предложенное Дж. Барни (Barney, 1991: 115), и дальнейшее развитие Д. Тисом в рамках теории динамических способностей (Теесе, 2007: 1321).

В качестве эмпирической основы исследования были выбраны три производственных примера: компания Tesla, Inc. с её технологией Gigacasting (для дискретного производства); компания Siemens AG и её цифровой двойник завода в Амберге (в области проектного машиностроения); а также ПАО «Северсталь» и система прогностической аналитики на Череповецком металлургическом комбинате (для непрерывного производства). Дополнительно были проанализированы общедоступные финансовые отчеты, базы данных патентных ведомств и проведена серия из двенадцати интервью с руководителями технологических отделов российских промышленных предприятий.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). Изучив широкий спектр промышленных систем и объединив три теоретические концепции, рассмотренные ранее, мы пришли к заключению, что эмерджентные свойства неоднородны. Различия касаются механизмов их формирования, способов проявления и, что наиболее значимо для управленческой практики, их влияния на устойчивость конкурентных преимуществ. Активизация эмерджентных свойств промышленных предприятий (Роголенко, 2020: 48) требует специальных управленческих механизмов, отличающихся от традиционных подходов к оптимизации. Исходя из этого, была предложена трехкомпонентная классификация, охватывающая структурную, интерактивную и эволюционную эмерджентность. Для удобства

сравнения этих трех типов мы составили обобщающую таблицу, к которой будем обращаться в дальнейшем изложении (табл. 1).

Рассмотрим структурную эмерджентность, которую также можно именовать морфогенетической, так как она проявляется в возникновении новых форм и структур. Этот вид эмерджентности обусловлен сложной, нелинейной организацией взаимосвязей внутри системы. В отличие от аддитивных систем, где воздействие на один элемент прямо пропорционально влияет на общий итог, здесь проявляются явления комплементарности и сверхнормативной результативности.

С точки зрения математики это выражается в отклонении от принципа суперпозиции: суммарный эффект взаимодействия двух элементов не складывается из индивидуальных эффектов, а значительно их превышает. В Таблице 1, в графе «Математическое выражение», указан коэффициент эмерджентности E . Он представляет собой соотношение фактического результата, полученного системой, к сумме наилучших возможных результатов её отдельных компонентов. Применительно к кейсу Tesla (на примере Model 3) данный коэффициент может быть оценён на основе доступных данных. Известно, что применение технологии Gigacasting позволило сократить количество деталей в задней части кузова с 171 до 1–2, снизить производственные затраты на 10–30% и сократить время сборки до 50%. Используя регрессионную модель, учитывающую мультипликативный эффект от указанных факторов, получаем значение $E \approx 5,2$ (расчёт выполнен авторами на основе данных открытых источников). Это свидетельствует о том, что система демонстрирует результат, в 5,2 раза превышающий простую сумму достижений её составных частей.

В индустрии, пожалуй, самым наглядным и хрестоматийным случаем проявления структурной эмерджентности является принцип работы конвейера, пионером которого выступил Г. Форд.

Таблица 1

Три типа эмерджентных свойств промышленных систем (составлено авторами на основе теорий сложных систем (Holland, 1998: 15; Miller & Page, 2007: 112), синергетики (Хакен, 2016: 124; Пригожин, Стенгерс, 2014: 56), эволюционной биологии (Kauffman, 1993: 156) и эволюционной экономики (Nelson & Winter, 1982: 89))

Table 1

Three types of emergent properties of industrial systems (compiled by the authors based on complex systems theory (Holland, 1998: 15; Miller & Page, 2007: 112), synergetics (Haken, 2016: 124; Prigogine, Stengers, 2014: 56), evolutionary biology (Kauffman, 1993: 156), and evolutionary economics (Nelson & Winter, 1982: 89))

Тип эмерджентности	Механизм возникновения	Математическое выражение	Промышленный пример	Барьер для имитации
Структурная (морфогенетическая)	Нелинейная топология связей, нарушение принципа суперпозиции	$E = R(A+B)/[R(A)+R(B)] > 3$	Tesla Gigacasting (Model 3): 171 деталь → 1 деталь	Необнаружимая связность
Интерактивная (транзакционная)	Диалог гетерогенных агентов (человек + ИИ)	$S = K \times \ln(1+C \times V)$	Siemens Amberg: гибридный интеллект	Каузальная двусмысленность
Эволюционная (адаптивная)	Положительные обратные связи, отбор мутаций	$S(p) \sim (p-p_c)^\beta$	«Северсталь»: самооптимизация домны	Пороговая чувствительность

Расшифровка переменных, использованных в таблице 1:

E – коэффициент эмерджентности (отношение фактического результата системы к сумме лучших индивидуальных результатов её компонентов); $R(A+B)$ – результат совместного действия элементов; $R(A)$, $R(B)$ – результаты автономной работы каждого элемента.

S – интерактивный потенциал системы (способность порождать новые решения); K – коэффициент совместимости агентов (доверие, корпоративная культура); C – сложность контекста; V – объём данных.

$S(p)$ – вероятность возникновения эволюционного свойства; p – текущая плотность связей; p_c – критическая плотность связей (порог фазового перехода); β – показатель степени, характеризующий темп роста свойства после преодоления порога.

Порознь взятое рабочее место на такой линии не обеспечивало какой-либо выдающейся эффективности. Однако грамотно выстроенная пространственно-временная организация взаимодействия между ними породила новое возникшее свойство – значительное ускорение процесса сборки транспортных средств.

Тем не менее наиболее показательные и современные примеры такой эмерджентности мы наблюдаем в контексте внедрения концепции промышленного Интернета вещей. Когда устройства сбора данных, интегрированные в различное оборудование, начинают оперативно обмениваться информацией, возникает но-

вое, эмерджентное качество. Его можно охарактеризовать как прогностическую синхронизацию. Вся производственная система обретает способность предвидеть возникновение потенциальных затруднений и автоматически корректировать свою работу ещё до того, как сложности станут реальной проблемой. Это свойство, безусловно, не может быть выявлено посредством изучения отдельно взятого датчика.

Пример Tesla Gigacasting служит ярким практическим подтверждением данного эффекта (Gell-Mann, 1994: 201). До применения этого инновационного подхода элементы кузова Tesla Model 3 насчитывали 171 отдельную штампованную

часть. Комплексная технологическая схема, включающая в себя массивный литейный пресс, особый сплав алюминия, отряд программируемых роботов и цифровую модель, породила системное свойство, отсутствовавшее у каждого компонента в отдельности: монолитную заднюю часть автомобильного каркаса. Пресс сам по себе не создаёт готовое изделие; сплав без воздействия прессы не обретает нужную форму; роботы, лишённые сплава, не могут выполнять свои задачи; цифровая модель без физической реализации остаётся лишь абстрактной идеей. Только объединение этих элементов позволяет достичь главного рыночного преимущества: сокращения количества деталей со 171 до одной, снижения производственных затрат на 10% и уменьшения занимаемой производственной площади. Эта ситуация является ярким примером концепции, представленной в начале Таблицы 1.

Международные аналитические обзоры, подготовленные такими авторитетными организациями, как McKinsey Global Institute и BCG, помимо анализа отдельных примеров, выявляют чёткую тенденцию. Промышленные компании, интегрирующие гибридный интеллект и системы предиктивной аналитики, которые являются основными стимуляторами как структурной, так и интерактивной эмерджентности, демонстрируют совокупную факторную производительность (TFP) в среднем на 17-22% выше, чем те, кто полагается исключительно на традиционные линейные методики оптимизации.

Более того, публикация PwC «Industry 5.0: The Emergence of Complex Systems» указывает на значительный рост числа предприятий, которые отмечают спонтанные эмерджентные эффекты, выражающиеся в увеличении производительности более чем на 15% без прямых капиталовложений в обновление производства. Этот показатель возрос с 12% в 2020 году до 38% в 2025 году. Это свидетельствует о том, что эмерджентность трансформируется из эпизодического явления в системо-

образующий элемент, определяющий лидерство на рынке. Для эффективного использования этого потенциала требуется не простое наблюдение, а активное участие менеджмента.

Переходя ко второму типу, важно отметить, что интерактивная эмерджентность возникает не из статичной структуры взаимосвязей, а непосредственно из процесса взаимодействия различных, независимых друг от друга участников, чьё поведение, в силу их самостоятельности, предсказуемо лишь отчасти. В роли таких участников могут выступать люди (специалисты, управленцы, руководители), программные системы, искусственный интеллект или даже беспилотные машины, передвигающиеся по производственной территории. Главной особенностью данного типа является отсутствие тотального контроля одного участника над другим и наличие смысловых разрывов, тех самых «неизвестных зон», где и может возникать нечто новое. Уравнение, представленное в Таблице 1 для этого вида ($S = K \times \ln(1+C \times V)$), показывает, что способность к возникновению новых решений в нестандартных ситуациях увеличивается логарифмически при усложнении контекста (C) и увеличении массива данных (V). Главным множителем при этом служит коэффициент совместимости K, который в управленческой практике определяется как корпоративная культура доверия.

Гибридный интеллект, представляющий собой синергию человеческого и искусственного разума, считается самым многообещающим, но в то же время и самым непредсказуемым путем к новой интерактивной эмерджентности. Ни человек, чьи возможности ограничены когнитивной перегрузкой, утомлением и эмоциональными факторами, ни ИИ, лишенный глубокого понимания контекста и истинной творческой интуиции, по отдельности не способны справиться с комплексными, нестандартными задачами. Но когда они взаимодействуют, появляется новое распре-

деленное когнитивное качество, превосходящее способности каждого из них.

Хорошим иллюстративным случаем данной тенденции становится предприятие Siemens в Амберге. На нем уровень автоматизации достигает 75%, при этом 25% производственных процессов остаются под контролем человека (Simon, 1996: 78). Система искусственного интеллекта, отвечающая за контроль качества, обрабатывает 50 миллионов параметров каждую секунду, выявляя мельчайшие дефекты, недоступные для наблюдения человеческим глазом. В то же время, человек способен распознавать отклонения в общей картине, такие как посторонние звуки, вибрации или запахи, которые не были учтены в наборе данных для обучения ИИ и, соответственно, не существуют для него (Исследование процессов цифровизации промышленных предприятий, 2021).

В результате формируется своего рода диалог: ИИ может сигнализировать оператору о некоем параметре X. Оператор же, проанализировав ситуацию, может прийти к выводу, что корень проблемы не в X, а в Y, например, из-за некорректной настройки оборудования предыдущей смены. Подобное решение, возникающее непосредственно в ходе совместной работы, является уникальным для каждого конкретного случая и не может быть легко скопировано конкурентами.

В заключение, третий вид – эволюционная эмерджентность – заключается в способности системы формировать совершенно новые функции, не предусмотренные её изначальной архитектурой, как реакция на внешние воздействия или кумулятивные микроскопические изменения. Прилагательное «эволюционная» акцентирует внимание на том, что данные качества не являются результатом директивного проектирования сверху, а возникают спонтанно, снизу, вследствие постоянной адаптации. В основе этого процесса лежат механизмы положительной обратной связи: случайное, но успешное локальное решение постепенно распространяется, закрепляется и в итоге может привести к появлению новой возможности на уровне всей

системы (Kauffman, 1993: 156). Уравнение $S(p) \sim (p - p_c)^\beta$ из таблицы 1, описывающее данный тип, заимствовано из теории перколяции и иллюстрирует резкое проявление свойства при достижении пороговой плотности связей p_c . Для лучшего понимания характера этого скачка следует обратиться к прилагаемому графику (рис. 2).

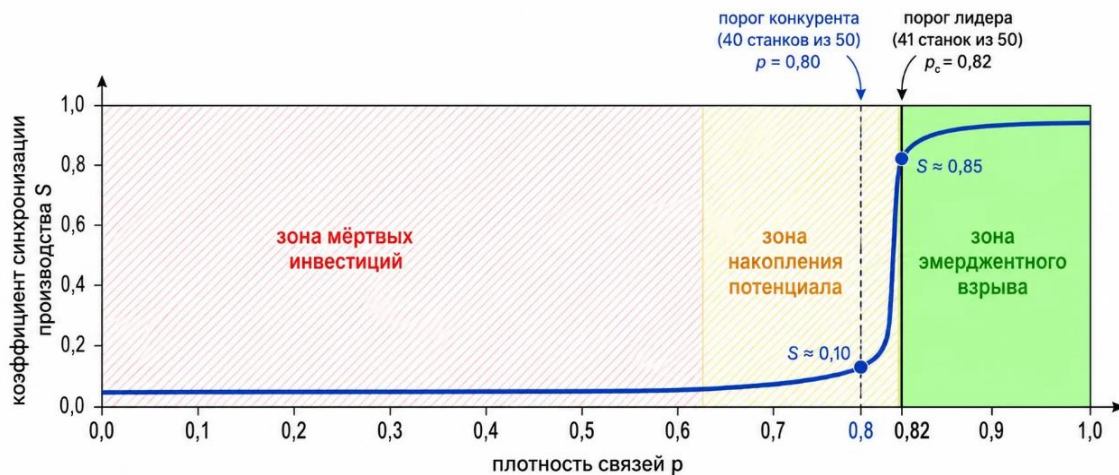
Пандемия COVID-19 ярко продемонстрировала, как в производственной сфере может проявиться эволюционная эмерджентность – появление новых, изначально не запланированных свойств. В 2020 году многие предприятия, от автоконцернов Ford и GM до модных брендов Zara и даже производителей алкогольных напитков, внезапно обнаружили у себя новую возможность: налаживать выпуск медицинского оборудования, такого как аппараты ИВЛ, а также средств индивидуальной защиты, включая маски и антисептики. Эта производственная способность не фигурировала ни в учредительных документах, ни в долгосрочных стратегиях компаний. Ее невозможно было предвидеть, анализируя лишь технические возможности литейного или швейного оборудования – сами по себе станки не обладают знанием о производстве масок. Данное новое свойство возникло в результате реорганизации имеющихся у компаний знаний, навыков персонала и универсальности оборудования, под давлением экзистенциальной угрозы.

Российский опыт иллюстрирует кейс компании «Северсталь» (Nelson, Winter, 1982: 89). Когда на Череповецком металлургическом комбинате внедряли систему прогнозирования поломок оборудования, перед ней ставилась всего одна задача: сократить аварийные остановки. Однако по мере использования эта система начала порождать новое, эволюционное свойство, которое никто не планировал: настройку процесса плавки в реальном времени. Анализируя тысячи параметров доменной печи, алгоритм сам выявил связь между порядком загрузки шихты и температурой в горне. Это открытие, которое люди не предвидели, позволило снизить расход

кокса на три процента. Главное: это качество не было спроектировано, оно эволюционировало.

Методологические подходы к оценке энергоэффективности промышленных предприятий (Мещерякова, 2026: 185) по-

казывают, что эмерджентные эффекты в виде снижения удельного расхода ресурсов могут быть количественно измерены и использованы как индикатор качества управления.



Разница в один станок даёт восьмикратный рост эффективности

Рис. 2. Фазовый переход в промышленной сети: порог эмерджентности (составлено авторами на основе теории перколяции (Kauffman, 1993: 156), моделей сложных адаптивных систем (Holland, 1998: 102; Miller & Page, 2007: 112) и представлений о самоорганизации (Gell-Mann, 1994: 201))

Fig. 2. Phase transition in an industrial network: the threshold of emergence ((compiled by the authors based on percolation theory (Kauffman, 1993: 156), complex adaptive systems models (Holland, 1998: 102; Miller & Page, 2007: 112), and concepts of self-organization (Gell-Mann, 1994: 201))

Одного лишь факта существования эмерджентного свойства недостаточно, чтобы оно трансформировалось в стабильное конкурентное превосходство. Чтобы это произошло, необходимо его проверить на соблюдение условий ресурсной парадигмы — а именно тех самых VRIO-критериев, разработанных Дж. Барни (Barney, 1991: 101). Объединив ресурсную концепцию с положениями теории сложных систем, мы выдвигаем собственную разработку под названием «Модель эмерджентной ренты». Речь идёт об уникальном типе экономической выгоды, которая формируется благодаря нелинейному взаимодействию ресурсов и не может быть получена ни одним из этих ресурсов по отдельности. Прежде чем переходить к де-

тальному анализу механизмов, стоит ознакомиться с итогами VRIO-оценки применительно к эмерджентному свойству «предиктивная синхронизация» (на примере кейса компании Siemens) (табл. 2).

Финальный показатель в 83% свидетельствует о том, что эмерджентное свойство выступает в роли мощного стратегического актива. В случае, если компания организует «Департамент по управлению эмерджентностью» (повысив значение параметра Organization с 7 до 9), общая оценка достигнет 317 баллов из 360, что соответствует 88%. Такой уровень переводит данный ресурс в разряд исключительных. Далее рассмотрим три фактора, обеспечивающих высокий рейтинг по критерию Imperfect Imitability (несовершенная подражаемость).

Таблица 2

VRIO-анализ эмерджентного свойства (предиктивная синхронизация)
(составлено авторами на основе ресурсной концепции (Barney, 1991: 101)
и теории динамических способностей (Teece, 2007: 1325))

Table 2

VRIO analysis of the emergent property (predictive synchronization)
((compiled by the authors based on the resource-based view (Barney, 1991: 101)
and dynamic capabilities theory (Teece, 2007: 1325))

Критерий	Вес	Оценка	Взвешенный балл	Цвет
Value (Ценность): снижение издержек на 40%	10	9	90	Золотой
Rarity (Редкость): есть у <5% конкурентов	9	8	72	Синий
Imperfect Imitability (Три барьера)	9	9	81	Оранжевый
Organization (Нужна новая структура)	8	7	56	Зелёный
ИТОГО	36	33	299/360 = 83%	Изумрудный

Первый описанный нами механизм получил название скрытой связанности. В подавляющем большинстве производственных отраслей конкурирующая фирма способна провести обратное проектирование товара и, в определённой мере, технологического процесса. Однако когда ключевое преимущество опирается на структурную эмерджентность, оно оказывается неразрывно связано с уникальной конфигурацией взаимосвязей, которую невозможно выявить при внешнем анализе (Holland, 1998: 102). Соперник способен приобрести тот же самый огромный литейный пресс, которым пользуется Tesla, может закупить идентичный алюминиевый сплав, однако он не сможет воспроизвести литую секцию целиком, так как ему неизвестны точная последовательность заливки металла, температурные режимы с точностью до каждой миллисекунды и программные алгоритмы управления роботами. Эти параметры невозможно определить при изучении готового изделия – они остаются вне поля зрения. Таким образом формируется информационное неравенство, которое становится препятствием для копирования.

Второй аспект – это классическая для ресурсной теории неопределённость при-

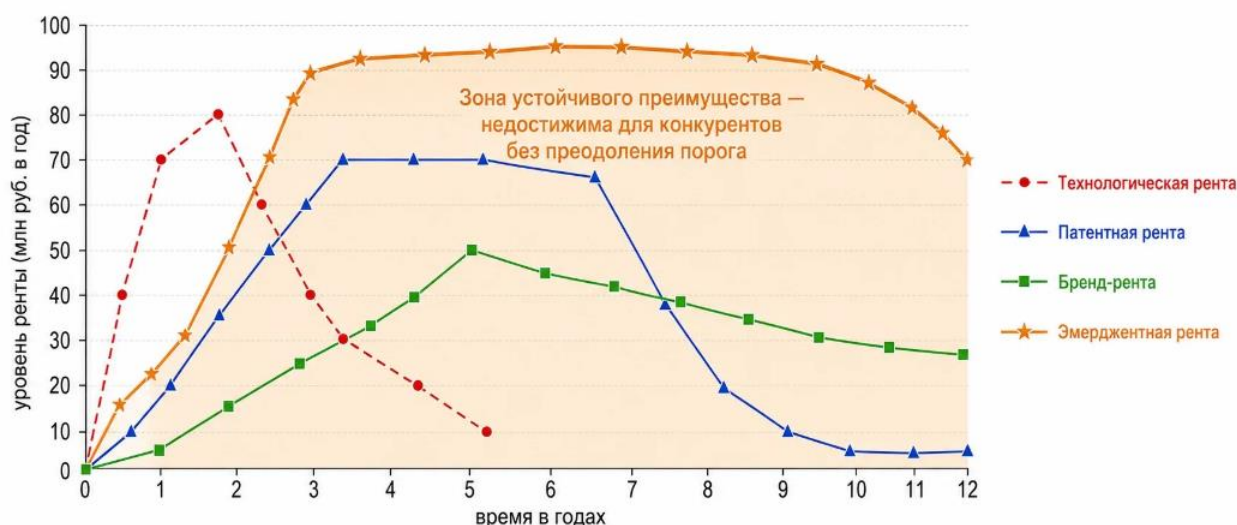
чинно-следственных связей. В контексте эмерджентности она проявляется с особой остротой. Внутренние процессы организации зачастую не позволяют точно определить, какая совокупность действий, выборов или обстоятельств привела к неожиданному прорыву (Barney, 1991: 107). Возвращаясь к примеру с гибридным интеллектом на производстве Siemens, стоит отметить, что уникальная диагностическая методика, возникшая вследствие синергии человека и машины, является скорее случайным, обусловленным конкретной ситуацией паттерном. Инженер, стремясь воспроизвести это достижение на другом производственном участке, сталкивается с проблемой: «Мы не до конца понимаем, что именно мы сделали правильно». Это отсутствие полной ясности, как ни парадоксально, способствует укреплению конкурентной позиции: если сам источник успеха не полностью понятен, то для конкурентов разобраться в нем еще труднее.

Третий механизм основан на концепции фазовых переходов и порога чувствительности, что мы продемонстрировали на Рисунке 1. В промышленных системах эмерджентные характеристики, подобно фазовым переходам в физике, проявляются не плавно, а внезапно, при достижении

определенной степени связанности или сложности (Kauffman, 1993: 234). Пока этот порог не преодолен, система функционирует линейно и суммативно, и любые вложения в её рост не приносят заметного результата. Однако как только порог оказывается пройденным, происходит качественный скачок. Пример: конкурент, подключивший 40 станков из 50, остаётся ниже порога и не получает никакой выгоды,

несмотря на значительные инвестиции. Лидер же, подключивший 41 станок, добивается восьмикратного роста производительности. Этот пороговый эффект формирует барьер для входа, который нельзя преодолеть за счёт плавных улучшений – требуется целенаправленный прорыв.

Для того чтобы наглядно показать, как различные виды ренты ведут себя с течением времени, обратимся к рисунку 3.



Технология даёт быстрый, но короткий успех;
эмерджентность даёт долгий, хотя и требующий терпения.

Рис. 3. Сравнение динамики разных типов ренты во времени
(составлено авторами на основе ресурсной концепции (Barney, 1991: 105; Teece, 2007: 1330), эволюционной теории (Nelson & Winter, 1982: 89) и теории экономического развития (Шумпетер, 1982: 456))

Fig. 3. Comparison of the dynamics of different types of rent over time (compiled by the authors based on the resource-based view (Barney, 1991: 105; Teece, 2007: 1330), evolutionary theory (Nelson & Winter, 1982: 89), and the theory of economic development (Schumpeter, 1982: 456))

Однако сводить всё исключительно к положительным аспектам эмерджентности было бы чрезмерным упрощением. Любое возникающее свойство может носить не только благоприятный характер – например, синергию или выгоду, но и деструктивный. Антиэмерджентность – явление, характеризующееся лавинообразным распространением неисправностей, внезапными нарушениями равновесия системы или появлением деструктивных свойств, отсутствовавших у отдельных частей (Эшби, 2005: 187), демонстрирует свою

природу в ходе изучения техногенных аварий. Анализ таких событий, как авария на АЭС «Фукусима» или инцидент на Ачинском глинозёмном комбинате, позволяет выделить три группы рисков, связанных с антиэмерджентностью: опасность каскадных отказов, где сбой одного элемента запускает цепную реакцию неисправностей; риск нежелательной самоорганизации, когда корректно работающие отдельные компоненты начинают действовать синхронно, приводя к дестабилизации; и угрозу утраты управляемости, обусловленную

генерацией системой такого количества непредвиденных характеристик, что традиционные методы контроля становятся неэффективными (Уильямсон, 1985: 234).

Для выработки оптимальной стратегии реагирования на такого рода внезапные проявления предлагается применять специально разработанную матрицу. Её построение основано на учёте двух ключе-

вых параметров: уровня предсказуемости взаимосвязей между элементами системы (который может быть как высоким, так и низким) и ценности получаемых результатов (также оцениваемой как высокая или низкая) (Клейнер, 2002: 56). Эту схему можно оформить в виде таблицы (табл. 3), после чего применить её к образу предприятия.

Таблица 3

Матрица «Предсказуемость – Ценность» для управления эмерджентностью (составлено авторами по системной парадигме предприятия (Клейнер, 2002: 56) и теории транзакционных издержек (Williamson, 1985: 156))

Table 3

Predictability – Value Matrix for Emergence Management (compiled by the authors based on the system paradigm of the enterprise (Kleiner, 2002: 56) and transaction cost theory (Williamson, 1985: 156))

Уровень предсказуемости	Низкая ценность результата	Высокая ценность результата
Высокая предсказуемость	Квадрант I: зона рутины. Стратегия: стандартизация, Lean, Six Sigma. Пример: склад сырья.	Квадрант II: зона оптимизации. Стратегия: проектирование, масштабирование. Пример: основной конвейер.
Низкая предсказуемость	Квадрант III: зона риска. Стратегия: изоляция, буферы, планы отката. Пример: зона химических реагентов.	Квадрант IV: зона стратегической ставки. Стратегия: эксперименты, песочницы, культура ошибок. Пример: R&D-лаборатория.

Главная ошибка, свойственная примерно 90% промышленных компаний, состоит в том, что для управления изумрудным квадрантом IV (сфера инноваций, где результат трудно спрогнозировать) они применяют методы серого квадранта I (строгие инструкции и штрафы за неудачи). Это напоминает попытку дирижировать джазовым ансамблем, используя партитуру для военного марша. Оптимальный подход – выстроить переходы между квадрантами: из изумрудного в золотой (перенос отработанные эмерджентные решения), из золотого в серый (внедряя их в стандартные процедуры), а красный квадрант оставить изолированным, имея чёткие сценарии отступления (рис. 4).

Представленная концепция вызывает оживленные дискуссии и порой разногласия с тремя устоявшимися в науке парадигмами. Первое столкновение мнений

происходит с кибернетикой, или, как её часто называют, традиционной теорией управления (Эшби, 2005: 92). Кибернетический взгляд на управление сводится к поддержанию стабильности и минимизации возмущений. Однако эмерджентность, особенно в контексте эволюционных процессов, по своей природе подразумевает отступление от изначального порядка. Наша модель предлагает не подавлять, а избирательно культивировать определённые эмерджентные тенденции. Современная синергетическая парадигма управления сложными системами (Князева, Курдюмов, 2023: 12) предлагает отказаться от жесткого директивного контроля в пользу создания условий для самоорганизации, что полностью согласуется с нашей моделью управления эмерджентностью. Это кардинально меняет само понимание управления: вместо роли строгого контро-

лёра, руководитель должен трансформироваться в подобие эколога-садовника, который создает благоприятную среду для

естественного, самопроизвольного развития, отказываясь от стремления дистанционно регулировать каждый аспект.



Рис. 4. Тепловая карта предприятия: четыре квадранта на карте завода (составлено авторами на основе матрицы «Предсказуемость – Ценность» (Клейнер, 2002: 56) и теории транзакционных издержек (Williamson, 1985: 234))

Fig. 4. Heat map of the enterprise: four quadrants on the factory map ((compiled by the authors based on the «Predictability – Value» matrix (Kleiner, 2002: 56) and transaction cost theory (Williamson, 1985: 234))

Второй аспект полемики затрагивает теорию транзакционных издержек, разработанную О. Уильямсоном (Williamson, 1985: 156). Согласно этой теории, организации стремятся к снижению неопределённости через построение жёстких управленческих структур. В то же время, sifat эмерджентности требует ослабления излишней иерархии и инкорпорации элементов контролируемой непредсказуемости. Наш подход заключается в том, чтобы рассматривать инвестиции в исследовательскую деятельность, так называемый «изумрудный квадрант», не как расходы, а как целенаправленные стратегические вложения в будущий потенциал.

Третье направление полемики связано с агентской концепцией М. Дженсена и У. Меклинга, которая фокусируется на согласовании стимулов участников через формальные контракты. Между тем, спонтанное появление новых свойств системы

зачастую происходит в тех межличностных взаимодействиях, контроль и фиксация которых в рамках договоров невозможны. Отсюда вытекает необходимость перехода к реляционным соглашениям, основанным на взаимном доверии и общей культуре экспериментирования (Simon, 1996: 78). Как отмечал П. Друкер (Друкер, 2007: 272), ключевая задача менеджмента в XXI веке – не оптимизация существующих процессов, а создание условий для возникновения новых, ранее не существовавших возможностей, что напрямую коррелирует с идеей управления эмерджентностью.

Исходя из полученных данных, мы предложили четырёхшаговый план действий для производственных компаний, стремящихся осознанно направлять процессы самоорганизации и появления инноваций (табл. 4).

Таблица 4

Дорожная карта управления эмерджентностью (составлено авторами с опорой на концепции стратегического менеджмента (Друкер, 2007: 45), организационного проектирования (Макаров, Клейнер, 2007: 67; Старикова, 2018: 122), эволюционную теорию (Nelson & Winter, 1982: 89) и теорию инноваций (Шумпетер, 1982: 456))

Table 4

Emergence Management Roadmap ((compiled by the authors drawing on strategic management concepts (Drucker, 2007: 45), organisational design (Makarov, Kleiner, 2007: 67; Starikova, 2018: 122), evolutionary theory (Nelson & Winter, 1982: 89), and innovation theory (Schumpeter, 1982: 456))

Этап	Срок	Цвет этапа	Ключевые действия	KPI успеха
1. Диагностика скрытой эмерджентности	0-3 мес.	Серый → золотой	SNA-анализ, расчёт коэффициента E для топ-10 процессов	$E > 1,5$ хотя бы для 3 процессов
2. Создание песочниц	3-9 мес.	Изумрудный	Сформировать 2-3 кросс-функциональные команды по 5-7 чел., дать бюджет	Число «осмысленных неудач» в месяц > 5
3. Масштабирование принципов	9-18 мес.	Золотой → зелёный	Извлечь правила из успешных паттернов, «пересадить» на другие участки	Число участков спонтанно возникшим эффектом > 3
4. Институционализация	18-24 мес.	Фиолетовый	Создать «Офис управления эмерджентностью» (отдел 3-5 чел.)	Доля прибыли от новых процессов $> 15\%$ за 2 года

Предложенный план получает четкую инструментальную детализацию при разделии по видам промышленных систем.

В случае непрерывных производств (металлургия, химическая промышленность, нефтепереработка): на стадии диагностики (0–3 месяца) первостепенное значение имеет исследование набора данных с датчиков (колебания, температура, давление в соседних агрегатах). Показатель эмерджентности E рассчитывается не между цехами, а по корреляционным связям в технологической цепи. Например, зависимость между качеством сырья на входе и тепловым режимом доменной печи. На этапе «песочниц» (3–9 месяцев) проведение физических экспериментов на реальном оборудовании исключено из-за высокой стоимости остановок. Вместо этого «песочницей» становится цифровой двойник участка, где эволюционная эмерджентность (самооптимизация режима плавки) тестируется в виртуальной среде.

Ключевым показателем успеха здесь является число выявленных алгоритмом неочевидных корреляций, способствующих снижению удельного потребления сырья не менее чем на 1,5%.

Для дискретных производств (автомобилестроение, машиностроение, приборостроение): на этапе диагностики фокус смещается на SNA-анализ (анализ социальных сетей), с помощью которого выявляются неофициальные потоки коммуникации между инженерами, операторами и наладчиками при перенастройке оборудования. В отличие от непрерывных производств, здесь основной источник интерактивной эмерджентности – человек, а не машина. На этапе «песочниц» выделяется физический опытный участок (одна производственная линия), на котором кросс-функциональная команда (5–7 человек) получает разрешение на временное отступление от регламентов и технологических инструкций, если участники видят

потенциал для улучшения. Ключевым показателем успеха является количество зафиксированных «осмысленных отклонений» (минимум 5 в месяц), которые после проверки распространяются на соседние участки.

Рост эмерджентного потенциала, рассчитанный как композитный индекс,

включающий долю прибыли от новых процессов, число внедрённых эмерджентных решений и организационную готовность, составил 2,7 раза за 24 месяца (рис. 5). Расчёт выполнен авторами на основе данных дорожной карты (см. табл. 4) и VRIO-анализа (см. табл. 2).

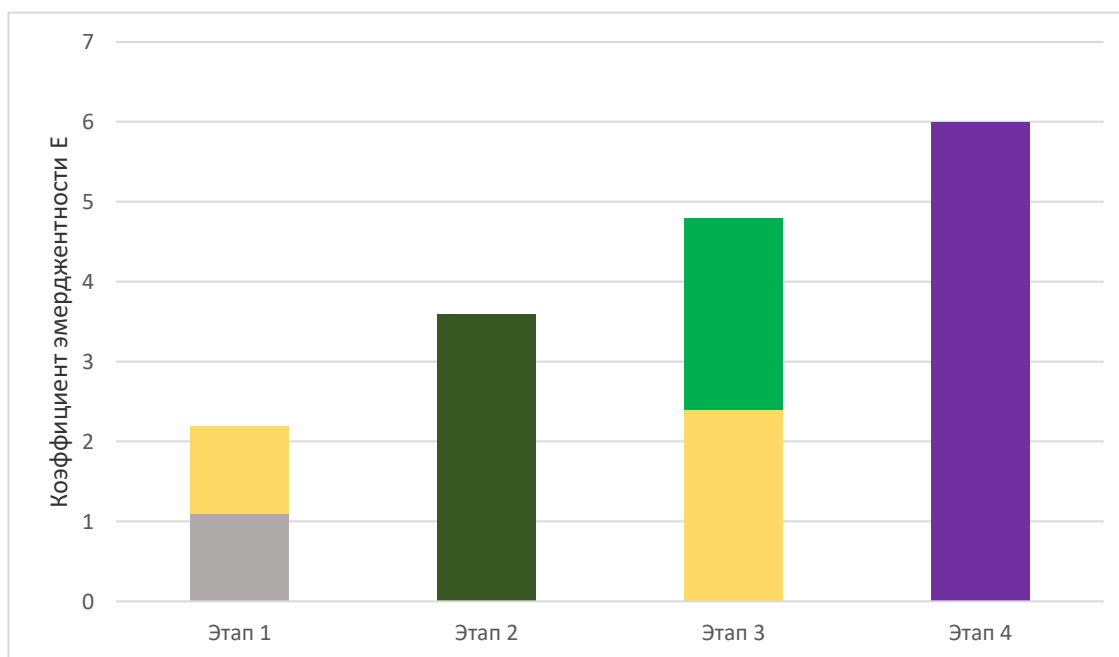


Рис. 5. Динамика эмерджентного потенциала по этапам дорожной карты (составлено авторами с использованием идей стратегического управления (Друкер, 2007: 45), инноватики (Шумпетер, 1982: 456) и микроэкономики знаний (Макаров, Клейнер, 2007: 67))

Fig. 5. Dynamics of Emergent Potential by Roadmap Stage (compiled by the authors using ideas from strategic management (Drucker, 2007: 45), innovation studies (Schumpeter, 1982: 456), and the microeconomics of knowledge (Makarov, Kleiner, 2007: 67))

Подводя итог практической значимости представленных моделей, следует акцентировать внимание на следующем: трансформация стратегического планирования заключается в переходе от простого отслеживания ситуаций к целенаправленному управлению ими. В отличие от классического менеджмента, который направляет усилия на снижение отклонений и ограничение изменчивости, эмерджентный подход призван использовать эти отклонения, преобразуя непредсказуемость внешней среды в фактор внутреннего развития.

Представленные в таблице 4 ключевые показатели эффективности (KPI), а именно $E > 1,5$ и более пяти «конструктивных неудач» ежемесячно, не являются теоретическими конструкциями. Они служат непосредственными индикаторами для корректировки инвестиционной стратегии, поскольку достижение этих показателей сигнализирует о необходимости выделения специализированного бюджета для расширения успешно проявившихся тенденций. Таким образом, устойчивое конкурентное преимущество в современной индустрии обусловлено не единичным технологиче-

ским прорывом, а способностью организации систематически извлекать выгоду из своей внутренней сложности.

Заключение (Conclusions). В заключение представляется целесообразным выделить несколько ключевых моментов. Прежде всего, появление новых характеристик в индустриальных системах, относящихся к эрам индустрии 4.0 и 5.0, следует рассматривать не как аномалию или помеху, а как закономерное явление. По своей природе такие системы являются адаптивными и комплексными, и их поведение нельзя исчерпывающе объяснить путем простого суммирования свойств их компонентов. Разграничение понятий эмерджентности и синергичности позволяет более точно идентифицировать природу возникающих эффектов в промышленных системах. Попытки управлять ими как простыми, линейными механизмами неизбежно приводят к ущемлению инновационного потенциала и возрастанию риска каскадных отказов. Во-вторых, эту новую, проявляющуюся способность следует воспринимать как ценный стратегический ресурс. Переосмысление управления организационной эффективностью с позиций теории сложности предлагает отказаться от линейных KPI в пользу показателей, отражающих адаптивность и способность системы к самоорганизации. Представленная концепция «Эмерджентной ренты» в совокупности с анализом по VRIO-критериям (см. табл. 2) убедительно демонстрирует, что эмерджентные свойства способны формировать устойчивое конкурентное преимущество. Это преимущество сложно тиражировать из-за наличия неявных взаимосвязей, неопределенности причинно-следственных связей и выраженных пороговых эффектов (см. рис. 2).

Овладение эмерджентностью трансформируется в первостепенную компетенцию для современных промышленных предприятий. Долгосрочное лидерство достигается не посредством подавления

спонтанных проявлений или устранения вариативности, а путем развития метакогнитивных навыков. Это включает в себя способность идентифицировать полезные эмерджентные явления, отличать их от деструктивных, а также создавать условия для их возникновения. Специфика возникновения эмерджентных свойств в промышленных кластерах показывает, что эффект синергии усиливается при росте плотности межфирменных взаимодействий, что перекликается с нашими выводами о пороговых эффектах. Разработанная дорожная карта (табл. 4) и тепловая карта предприятия (рис. 4) предоставляют руководителям инструментарий для инициирования данного процесса.

В заключение следует подчеркнуть, что подходы к управлению должны быть контекстно-зависимыми. Применение матрицы, показанной в таблице 3, помогает избежать распространенной ошибки, когда методы, эффективные для строго регламентированных и однородных задач, механически переносятся на области с высокой степенью неопределенности, где требуется поиск новаторских решений. Для промышленных компаний оправданным шагом будет введение трех базовых метрик: частоты непредвиденных отклонений от запланированного процесса на тысячу операций, уровня коммуникации между различными отделами, а также времени, затрачиваемого сотрудниками на разрешение нестандартных ситуаций. Рост этих показателей свидетельствует об увеличении спонтанного потенциала системы, который не следует жестко ограничивать, а необходимо грамотно использовать и направлять.

Дальнейшие научные исследования будут ориентированы на создание цифровых двойников нового поколения, способных не только моделировать процессы, но и прогнозировать моменты критических трансформаций. Кроме того, критически

важно разработать инструменты для интеллектуального регулирования спонтанно возникающих свойств систем в режиме реального времени. Научные коллективы, которым удастся представить подобные решения, получают возможность раскрыть механизм преобразования хаотичных производственных связей в устойчивое лидерство.

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

- Аблязов А. Р. Применение теории эмерджентности в различных отраслях современной науки // Бизнес и общество. 2024. № 4 (44). С. 59-69.
- Барни Дж. Б. Ресурсы компании и устойчивое конкурентное преимущество // Journal of Management. 1991. Т. 17. № 1. С. 99-120.
- Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2007. 272 с.
- Клейнер Г. Б. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. 2002. № 10. С. 47-69.
- Князева Е. Н., Курдюмов С. П. Основания синергетики. Режимы с обострением, самоорганизация, темпомыры. СПб.: Алетейя, 2005. – 414 с.
- Князева Е. Н., Курдюмов С. П. Синергетическая парадигма управления сложными системами // Управление большими системами. 2023. № 87. С. 12-34.
- Макаров В. Л., Клейнер Г. Б. Микроэкономика знаний. М.: Экономика, 2007. – 204 с.
- Макаров О. В. Специфика возникновения эмерджентности в промышленных кластерах // Инновационная экономика и общество. 2024. № 2 (44). С. 15-23.
- Мещерякова Т. С. Разработка методологических положений по оценке энергоэффективности промышленных предприятий в условиях реализации государственной энергетической политики // Экономическая безопасность. 2026. Т. 9. № 1. С. 183-210.
- Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой. М.: УРСС, 2014. – 310 с.
- Роголенко Т. М. Активизация эмерджентных свойств промышленных предприятий // Экономический вестник. 2020. № 1. С. 48-55.
- Самойлова Т. Д. Эмерджентность и синергичность в условиях эффективности функционирования торговой организации // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. 2022. № 1. С. 73-85.
- Старикова М. С. Направления оценки эффектов интеграции в промышленной среде // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. 2018. № 5. С. 120-126.
- Хакен Г. Синергетика. М.: Мир, 2016. – 404 с.
- Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 456 с.
- Эшби У. Р. Введение в кибернетику. М.: URSS, 2005. – 432 с.
- Gell-Mann, M. (1994), *The Quark and the Jaguar: Adventures in the Simple and the Complex*, New York, Freeman, 392 p.
- Haken, H. (2006), *Information and Self-Organization*, Berlin, Springer, 258 p.
- Holland, J. H. (1998), *Emergence: From Chaos to Order*, Oxford, Oxford University Press, 258 p.
- Kauffman, S. A. (1993), *The Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution*, Oxford, Oxford University Press, 734 p.
- Miller, J. H., and Page, S. E. (2007), *Complex Adaptive Systems: An Introduction to Computational Models of Social Life*, Princeton, Princeton University Press, 280 p.
- Nelson, R. R., and Winter, S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Harvard University Press, 454 p.
- Pavlov, A. and Micheli, P. (2023), “Re-thinking organizational performance management: a complexity theory perspective”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 43, 6, pp. 899-915.
- Simon, H. A. (1996), *The Sciences of the Artificial*, Cambridge, MIT Press, 248 p.
- Teece, D. J. (2007), “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”, *Strategic*

Management Journal, Vol. 28, 13, pp. 1319–1350.

Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press, 468 p.

Yi, S., Zaoli, Y., Xuemei, X., and Harish, G. (2022), “Complex System Models and Their Application in Industrial Cluster and Innovation Systems”, *Complexity*, Vol. 2022, Article ID 3882520.

References

Abliazov, A. R. (2024), “Application of the Theory of Emergence in Various Branches of Modern Science”, *Business and Society*, 4 (44), pp. 59–69. (In Russ.)

Ashby, W. R. (2005), *An Introduction to Cybernetics*, Moscow, URSS, 432 p. (In Russ.)

Barney, J. B. (1991), “The resource-based view of the firm”, *Journal of Management*, Vol. 17, 1, pp. 99–120. (In Russ.)

Drucker, P. F. (2007), *The Tasks of Management in the 21st Century*, Moscow, Williams, 272 p. (In Russ.)

Gell-Mann, M. (1994), *The Quark and the Jaguar: Adventures in the Simple and the Complex*, New York, Freeman, 392 p.

Haken, H. (2006), *Information and Self-Organization*, Berlin, Springer, 258 p.

Haken, H. (2016), *Synergetics*, Moscow, Mir, 404 p. (In Russ.)

Holland, J. H. (1998), *Emergence: From Chaos to Order*, Oxford, Oxford University Press, 258 p.

Kauffman, S. A. (1993), *The Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution*, Oxford, Oxford University Press, 734 p.

Kleiner, G. B. (2002), “The System Paradigm and the Theory of the Enterprise”, *Issues of Economics*, 10, pp. 47–69. (In Russ.)

Knyazeva, E. N. and Kurdyumov, S. P. (2005), *Foundations of Synergetics. Blow-Up Regimes, Self-Organization, Tempo Worlds*, St. Petersburg, Aleiteiya, 414 p. (In Russ.)

Knyazeva, E. N. and Kurdyumov, S. P. (2023), “The Synergetic Paradigm for Managing Complex Systems”, *Large Systems Management*, No. 87, pp. 12–34. (In Russ.)

Makarov, O. V. (2024), “The Specifics of Emergence in Industrial Clusters”, *Innovative Economy and Society*, 2 (44), pp. 15–23. (In Russ.)

Makarov, V. L. and Kleiner, G. B. (2007), *Microeconomics of Knowledge*, Moscow, Ekonomika, 204 p. (In Russ.)

Meshcheryakova, T. S. (2026), “Development of Methodological Provisions for Assessing the Energy Efficiency of Industrial Enterprises under the Implementation of the State Energy Policy”, *Economic Security*, Vol. 9, 1, pp. 183–210. (In Russ.)

Miller, J. H., and Page, S. E. (2007), *Complex Adaptive Systems: An Introduction to Computational Models of Social Life*, Princeton, Princeton University Press, 280 p.

Nelson, R. R., and Winter, S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Harvard University Press, 454 p.

Pavlov, A. and Micheli, P. (2023), “Rethinking organizational performance management: a complexity theory perspective”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 43, 6, pp. 899–915.

Prigogine, I. and Stengers, I. (2014), *Order Out of Chaos: A New Dialogue between Man and Nature*, Moscow, URSS, 310 p. (In Russ.)

Rogolenko, T. M. (2020), “Activating the Emergent Properties of Industrial Enterprises”, *Economic Bulletin*, 1, pp. 48–55. (In Russ.)

Samoilova, T. D. (2022), “Emergence and Synergy in the Context of the Operational Efficiency of a Trading Organization”, *EFO, Economics. Finance. Society*, 1, pp. 73–85. (In Russ.)

Schumpeter, J. A. (1982), *The Theory of Economic Development*, Moscow, Progress, 456 p. (In Russ.)

Simon, H. A. (1996), *The Sciences of the Artificial*, Cambridge, MIT Press, 248 p.

Starikova, M. S. (2018), “Directions for Assessing the Effects of Integration in the Industrial Environment”, *Bulletin of BSTU named after V. G. Shukhov*, 5, pp. 120–126. (In Russ.)

Teece, D. J. (2007), “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, 13, pp. 1319–1350.

Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press, 468 p.

Yi, S., Zaoli, Y., Xuemei, X., and Harish, G. (2022), “Complex System Models and Their Application in Industrial Cluster and Innovation Systems”, *Complexity*, Vol. 2022, Article ID 3882520.

Данные об авторах

Дубровина Татьяна Александровна, кандидат экономических наук, доцент кафедры мировой экономики и финансового менеджмента института экономики и менеджмента

Трошин Александр Сергеевич, доктор экономических наук, профессор кафедры мировой экономики и финансового менеджмента института экономики и менеджмента

Владыка Марина Валентиновна, доктор экономических наук, профессор кафедры прикладной экономики и экономической безопасности института экономики и управления

Information about authors

Tatyana A. Dubrovina, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of World Economy and Financial Management, Institute of Economics and Management

Alexander S. Troshin, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of World Economy and Financial Management, Institute of Economics and Management

Marina V. Vladyka, Doctor of Economics, Professor of the Department of Applied Economics and Economic Security, Institute of Economics and Management

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ БУДУЩЕГО И ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ СФЕРЫ УСЛУГ THE HUMAN CAPITAL OF THE FUTURE AND THE CHALLENGES OF TRAINING PERSONNEL FOR THE SERVICE SECTOR

Оригинальная статья
Original article

УДК 005.32

DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-9

Слинков А.М.¹
Слинкова О.К.²

Управленческая компетентность и вклад лидерства
в организационную эффективность

¹АО «Медбэнк»,
ул. Тимирязевская, 1, стр. 3, Москва 127422, Россия
²ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный
исследовательский университет» (НИУ «БелГУ»),
ул. Победы, 85, Белгород 308015, Россия

¹e-mail: St121175@mail.ru
²e-mail: Slinkova@bsuedu.ru
¹ORCID: 0000-0002-6254-2767
²ORCID: 0000-0003-0904-0845

Статья поступила 27 июля 2026 г.; принята 04 сентября 2026 г.;
опубликована 30 сентября 2026 г.

Аннотация. Эффективное управление выступает критически важным фактором успешности функционирования организаций. В теории и практике управления разработано большое количество подходов к повышению эффективности управленческой деятельности. В последние годы исследователи и практики активно обращаются к компетентностному подходу повышения эффективности управления, выдвигая на передний план проблему управленческой компетентности. Данная проблема является многогранной и требует всестороннего изучения. В частности, это касается лидерства, которое рассматривается сегодня как фундаментальная компетенция менеджмента. Целью настоящего исследования является систематизация научных взглядов на сущность и содержание управленческой компетентности и выявление потенциальных возможностей лидерства в обеспечении организационной эффективности. В ходе исследования уточнены понятия компетентности, профессиональной и управленческой компетентности, показана связь руководства и лидерства. Выделены и обоснованы компоненты управленческой компетентности (когнитивный, эмоциональный и поведенческий) и компоненты организационной эффективности (стратегическая, операционная эффективность и эффективность человеческого капитала). Разработана матрица, отражающая взаимосвязь компонентов организационной эффективности и соответствующих им компонентов управленческой компетентности с детализацией ключевых знаний и навыков руководителей по каждому блоку. Обоснована роль лидерства как важ-

нейшей составляющей управленческой компетентности в повышении организационной эффективности через рост эффективности человеческого капитала.

Ключевые слова: компетентность; компетентностный подход к управлению; власть; лидерство; эффективность управления

Для цитирования: Слинков А.М., Слинкова О.К. Управленческая компетентность и вклад лидерства в организационную эффективность // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 3. С. 128-142. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-9

UDC 005.32

Anatoly M. Slinkov¹
Olga K. Slinkova²

Managerial competence and the contribution
of leadership to organizational effectiveness

Medbank JSC,
Bld. 3, 1 Timiryazevskaya St., Moscow 127422, Russia
²Belgorod State National Research University,
85 Pobedy St., Belgorod 308015, Russia

¹e-mail: St121175@mail.ru

²e-mail: Slinkova@bsuedu.ru

¹ORCID: 0000-0002-6254-2767

²ORCID: 0000-0003-0904-0845

Abstract. Effective management is a critical factor in the successful functioning of organizations. Numerous approaches to improving management effectiveness have been developed in management theory and practice. In recent years, researchers and practitioners have actively turned to a competency-based approach to improving management effectiveness, bringing the issue of managerial competence to the forefront. This problem is multifaceted and requires comprehensive study. In particular, this concerns leadership, which is today considered a fundamental management competency. The purpose of this study is to systematize scientific views on the nature and content of managerial competence and identify the potential of leadership in ensuring organizational effectiveness. The study clarified the concepts of competence, professional and managerial competence, and demonstrated the relationship between management and leadership. The components of managerial competence (cognitive, emotional, and behavioral) and organizational effectiveness (strategic, operational, and human capital effectiveness) are identified and substantiated. A matrix was developed that reflects the relationship between the components of organizational effectiveness and the corresponding components of managerial competence, detailing the key knowledge and skills of managers for each block. The role of leadership as a crucial component of managerial competence in enhancing organizational effectiveness through increased human capital effectiveness is substantiated.

Key words: competence; competence-based approach to management; power; leadership; management effectiveness

For citation: Slinkov, A. M., Slinkova, O. K. (2026), "Managerial competence and the contribution of leadership to organizational effectiveness", *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (3), pp. 128-142. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-0-9

Введение (Introduction). Успешность функционирования любой организации и ее конкурентоспособность определяются множеством разнообразных факторов, среди которых особое место занимает управленческая компетентность. Действительно, организация может обладать значительными финансовыми, техническими, человеческими и прочими ресурсами, но при этом оказаться в безнадежном положении вследствие грубых управленческих ошибок и неверно принятых управленческих решений, вероятность которых существенно повышается в условиях высокодинамичной и трудно предсказуемой рыночной среды. Не случайно поэтому известный исследователь проблем менеджмента П. Друкер отмечает: «Эффективные менеджеры – это те, кто может принимать правильные решения на основе неполной информации и в условиях неопределенности» (Drucker, 2020: 142). Возможно, именно поэтому современные исследователи активно обращаются к теме управленческой компетентности. Это представляется вполне логичным, так как сегодня компетентностный подход превалирует как в образовательном, так и в профессиональном пространствах современной реальности. Анализ научных публикаций, посвященных управленческой компетентности, позволяет заключить, что данная проблема является многогранной, и многие ее грани не являются достаточно изученными и не имеют общепризнанных заключений. Одной из таких граней является лидерство, связь которого с эффективным управлением является очевидной. Попытки рассмотрения лидерства с позиций компетентностного подхода предпринимаются отечественными и зарубежными исследователями. А. Зубир и А. Ахмад пишут: «За последние несколько десятилетий исследования компетенций лидерства значительно расширились, оказав влияние как на академические исследования, так и на организационную практику. Однако их концептуализация и применение остаются ограниченными» (Zubir, Ahmad, 2026). А оте-

чественные авторы статьи «Лидерство в контексте компетентностного подхода» отмечают: «... наблюдается своеобразный парадокс: необходимость, удобство и перспективность рассмотрения лидерства как компетентности признаются практически единогласно, но в исследованиях до сих пор нет единого взгляда на лидерскую компетентность» (Лидерство в контексте..., 2025: 60).

Цель исследования (The aim of the work). В данном исследовании предпринята попытка системного рассмотрения сущности и содержания управленческой компетентности в контексте потенциальных возможностей лидерства в обеспечении устойчивого организационного развития.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). В качестве основного метода исследования использовался контент-анализ отечественных и зарубежных публикаций по вопросам управленческой компетентности и лидерства, находящихся в открытом доступе. Методологической базой исследования выступили системный, сравнительный и компетентностный подходы к управлению.

Результаты исследования. Рассмотрение управленческой компетентности с системных позиций требует детального анализа сущности и содержания исходного понятия – компетентность, тем более, что и в отношении этого вопроса единства мнений также не наблюдается. Начнем «с начала», т.е. с терминологического анализа. Современный словарь иностранных слов дает следующую трактовку понятия «компетентность»: «обладание знаниями, позволяющими судить о чем-то» (Современный словарь..., 1992: 295). Совершенно очевидно, что в таком понимании данный термин применительно к управлению использоваться не может, так как в управлении правильно «судить о чем-то» явно недостаточно для осуществления эффективной управленческой деятельности. В научных публикациях подходы к определению понятия «компетентность» также разнятся. Авторы статьи «Компетентност-

ный подход: проблемы и решения» справедливо отмечают, что проблема единой смысловой трактовки этого термина «... до сих пор не нашла своего конкретного решения (Игнатъев и др., 2022: 36) и формулируют следующее определение: «... компетентность — это личностное качество человека, осведомленного в какой-либо области деятельности благодаря наличию различных компетенций в данной сфере» (там же). Если исходить из такого определения, то конечным результатом компетентности следует считать осведомленность, которая по сути мало чем отличается от умения «судить о чем-то».

Важность деятельностного аспекта компетентности подчеркивается в определении Е. А. Макаровой, она пишет: «Под компетентностью мы понимаем интегральное качество личности и трактуем его в наиболее общем виде как способность и готовность к деятельности по установлению человеком непротиворечивого культурно-опосредованного отношения с миром» (Макарова, 2020: 56). В данном определении нам представляется важным указание на связь компетентности не только со способностями, но и с готовностью субъекта реализовать эти способности.

Применительно к профессиональной деятельности В.В. Зотов предлагает рассматривать компетентность «... как способность к систематическому и эффективному решению профессиональных задач», уточняя, что в основе этих способностей лежит «... уровень овладения знаниями и технологиями профессиональной деятельности, а также наличие соответствующих этой деятельности профессиональных и личностных качеств индивида» (Зотов, 2017: 31). Особенности такого подхода является рассмотрение профессиональных и личностных качеств как составляющих компетентности.

Рассмотрение научных подходов к определению компетентности и профессиональной компетентности, в частности, приводит к необходимости рассмотрения ее как некоторой оценочной интегральной

категории, определяющей способность и готовность человека к эффективному осуществлению конкретной деятельности. Одним из наиболее очевидных компонентов компетентности является когнитивный компонент, включающий знания, умения и навыки. Этот компонент выступает центральным ядром компетентности и отражает уровень интеллекта, понимаемого в традиционном смысле как способность человека рационально мыслить и успешно действовать.

Вместе с тем, хорошо известно, что человек представляет собой сложное сочетание рационального и эмоционального, поэтому и его действия несут в себе эмоциональную составляющую, влияющую на эффективность этих действий. Поэтому другим важнейшим компонентом компетентности является эмоциональный интеллект, одной из особенностей которого, по мнению основоположников теории эмоционального интеллекта, является способность использовать эмоции для улучшения и ускорения умственной деятельности (Salovey, Mayer, 1990). Отметим, что выводы о тесной связи когнитивных и эмоциональных психических процессов задолго до появления концепции эмоционального интеллекта мы находим у отечественных психологов (Леонтьев, 1967: 21).

Наличие интеллекта в традиционном понимании в совокупности с эмоциональным интеллектом создает хорошую, но не достаточную основу для проявления компетентности. Известно, что важным условием эффективности осуществления любой деятельности является наличие мотивации к ней, а отсутствие мотивации даже при наличии знаний, умений и навыков становится серьезным препятствием для их практической реализации. Соответственно, включение мотивационного компонента в структуру компетентности является необходимым условием «привязки» этого понятия к деятельности человека, через которую, и только через нее, собственно и проявляется компетентность.

Но и это еще не все. Любое действие – есть результат выбора, причем выбора не только рационального, но и ценностного, отражающего нравственную ценность этой деятельности и ее результатов для человека. Отсюда возникает необходимость включения ценностного компонента в структуру компетентности. Н.В. Корепанова совершенно справедливо отмечает по этому поводу: «Природа компетентности такова, что она может проявляться только в органическом единстве с ценностями человека, то есть при условии глубокой личностной заинтересованности в данном ви-

де деятельности» (Корепанова, 2008: 71). На это обращают внимание и зарубежные исследователи, рассматривающие способность руководствоваться внутренними этическими принципами как непереносимое условие высокой профессиональной компетентности (Hargreaves, Fullan, 2015).

Таким образом, понятие компетенции является сложным конструктом, объединяющим в себе множество взаимосвязанных составляющих, каждая из которых вносит свой вклад в эффективность человеческой деятельности (рис. 1).

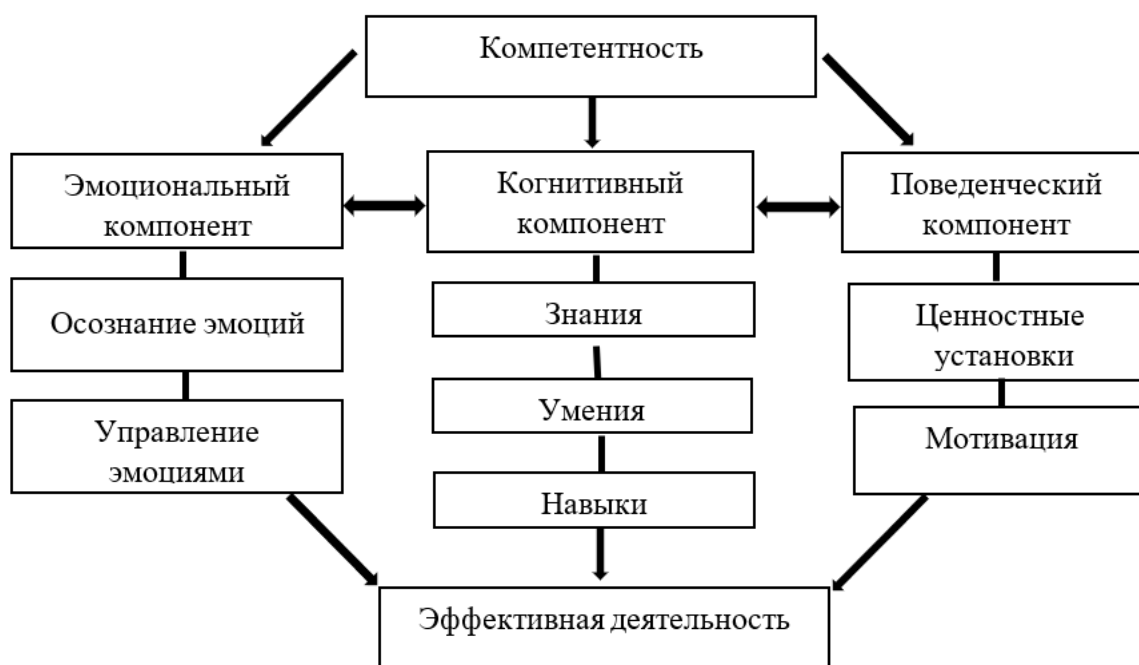


Рис. 1. Основные составляющие компетентности

Fig. 1. Key components of competence

Структура управленческой компетентности отвечает общему правилу: она включает в себя когнитивный, эмоциональный и поведенческий компоненты. Когнитивный компонент предполагает наличие теоретической подготовки в области современного менеджмента, умений и навыков в сфере практического управления. Эмоциональный компонент отражает уровень эмоционального интеллекта, позволяющий руководителю осознавать соб-

ственные эмоции и чувства других людей, создавать позитивный эмоциональный фон и адекватно реагировать на стрессовые ситуации, сохраняя самоконтроль даже в условиях высокой неопределенности и риска. Поведенческий компонент связан с волеизъявлением и мотивацией, обеспечивающими проактивность руководителя, и отражает его ценностную ориентацию на согласование личных интересов с интересами подчиненных, клиентов, организации

и общества в целом. Поведенческий компонент управленческой компетентности, как и эмоциональный, проявляется, прежде всего, во взаимодействии с другими людьми и характеризует способность руководителя эффективно взаимодействовать с подчиненными, партнерами по бизнесу, клиентами и другими субъектами деловых контактов.

Ученые, разрабатывающие тематику управленческой компетентности, часто используют прием моделирования для представления результатов своих исследований. Одной из первых таких моделей была модель, предложенная Американской ассоциацией менеджмента в 70-е годы XX века. Она включала пять групп (кластеров) компетенций:

1. Концептуальные компетенции, предполагающие способность концептуального мышления, необходимого для принятия обоснованных управленческих решений и стратегий. Содержательное описание этой компетенции позволяет сделать вывод о том, что речь идет, прежде всего, о системном мышлении, позволяющем руководителям анализировать взаимные связи между элементами внутренней и внешней среды организации (Katz, 1974);

2. Человеческие компетенции – эти компетенции, по мнению авторов, связаны со способностью руководителя взаимодействовать с другими людьми, включая умение поддерживать и развивать трудовую мотивацию сотрудников и обеспечивать командную работу;

3. Административные компетенции. Это компетенции, связанные непосредственно с осуществлением основных управленческих функций: планирования, организации и контроля;

4. Коммуникативные компетенции, предполагающие способность устанавливать и поддерживать эффективные контакты с другими людьми и включающие навыки грамотной устной и письменной речи, а также умение слышать других (Argyle, 1972);

5. Профессиональные компетенции – это компетенции, включающие знания, умения и навыки в конкретной сфере деятельности, курируемой руководителем, будь то финансы, маркетинг или оказание услуг.

Несмотря на существенные изменения, произошедшие в бизнес-среде с момента создания этой модели, она и сегодня остается актуальной и служит основой для новых теоретических построений и эмпирических исследований. В контексте рассматриваемой нами проблемы попытаемся определить место и роль лидерства в системе управленческих компетенций. Существенный вклад в рассмотрение этого вопроса внесли исследования Д. Мак Клееланда, который определял лидерство как «способность влиять на других людей для достижения общих целей» (McClelland, 1987: 153). Благодаря этим исследованиям лидерство было включено в систему компетенций, необходимых для осуществления эффективного управления, и стало рассматриваться с позиций компетентностного подхода как зарубежными, так и отечественными исследователями (см., например, Спенсер-мл., Спенсер, 2005; Кедярова и др., 2025).

И все же следует признать, что границы лидерских компетенций в системе управленческих компетенций являются максимально размытыми, что не позволяет достаточно четко обособить и структурировать эту составляющую и, соответственно, обозначить ее вклад в общую управленческую компетентность. Рассмотрим это на примере модели Л.М. Спенсера-мл. и С.М. Спенсера, которую многие исследователи рассматривают как классическую. В своем словаре компетенций, в разделе «Менеджерские компетенции» авторы выделяют:

1. Развитие других;
2. Директивность: ассертивность и применение должностных полномочий;
3. Командная работа и сотрудничество;
4. Командное лидерство.

Как видно из представленного списка, авторы выделяют лидерство как самостоятельную компетенцию, обозначая ее как командное лидерство, тем самым делая абсолютно прозрачной границу между командным лидерством и командной работой и сотрудничеством, так как в командной работе руководитель, даже называя себя членом команды, как это принято в коллективном управлении, все-таки выполняет отличную от других членов роль, а именно – роль связующего лидерства (Lipman-Blumen, 2000). Да и связь командного лидерства с компетенцией «развитие других» тоже является практически очевидной. Получается, что, хотя «командное лидерство» и выделено в качестве самостоятельной компетенции, границы этого выделения являются весьма размытыми.

Впрочем, связь лидерства и руководства (здесь мы сознательно применяем русскоязычный термин вместо менеджмента в силу не всегда однозначной его трактовки в отечественной литературе) действительно существует и, что интересно, проявляется через результат управленческой компетентности: эффективное управление. К обоснованию характера этой связи мы обратимся ниже, а здесь обозначим еще одну весьма интересную тенденцию в отечественной управленческой литературе, поводом к появлению которой послужила публикации книги К. Клока и Дж. Голдсмит «Конец менеджмента и становление организационной демократии» (Клок, Голдсмит, 2014). Авторы этой книги утверждают, что традиционная система менеджмента изжила себя, а в качестве новой управленческой модели предлагают модель организационной демократии, основой которой является лидерство. Это стало основанием для противопоставления менеджмента и лидерства некоторыми отечественными учеными. В частности, О. С. Виханский, А. И. Наумов в своем учебнике «Менеджмент», признанном классическим в отеческом высшем образовании, смело проводят ограничительную линию между менеджментом и

лидерством, наделяя позитивными характеристиками лидерство и, соответственно, негативными – менеджмент. Мы не разделяем такую точку зрения, а склоняемся к мнению К. Камерона и Р. Куинна, которые отмечают: «Становится весьма популярным пропагандировать лидерство, а не менеджмент... Лидеры, не умеющие быть менеджерами, заведомо обречены на неудачу, как и менеджеры, не способные быть лидерами... Новаторство без менеджмента – мечта о пирожках, падающих с неба» (Камерон, Куинн, 2001: 120).

Другие авторы усматривают различия руководства и лидерства с точки зрения возможных сфер влияния: тактической и стратегической. Так, например, В.В. Комаров отмечает: «В отличие от традиционного руководителя – лидер формирует собственное видение будущего, он действует, прежде всего, в стратегической сфере деятельности» (Комаров, 2022: 446). Нам непонятно, на каком основании автор отказывает руководителям в способностях стратегически мыслить и действовать.

Вернемся к вопросу связи лидерства и руководства. Как представляется, связующим их звеном является власть. Определяющим признаком и лидерства, и руководства является оказание влияния на последователей (подчиненных). А условием этого влияния является наличие власти, власть и влияние – неразрывно связанные компоненты: без власти нет влияния, а без влияния нет власти (она может присутствовать, но только в потенциале, ввиду отсутствия механизма реализации власти, коим является влияние). В наиболее общем виде власть определяют как способность влиять (Корнюхов, 2022), возможность влиять (Глинский, 2026), способность и возможность влиять (Диноршоева, 2026) на поведение других людей. Существуют и другие подходы к трактовке власти, но ключевым аспектом любого определения власти является именно влияние на других людей. Используя данный общий подход в сочетании с компетентностным подходом с учетом его деятельностной составляющей

щей, мы определяем власть как способность и готовность оказывать влияние на других людей.

Что касается различий руководства и лидерства, то они определяются теми ис-

точниками, из которых люди «черпают» власть. Существует много источников власти, но укрупненно можно выделить две большие группы (рис. 2).



Рис. 2. Источники власти руководителя и лидера
Fig. 2. Sources of authority of a manager and leader

Основой руководства является формальная власть, вытекающая из должностных полномочий, которые приписываются конкретной управленческой должности в организации и приобретаются лицом, занимающим эту должность. Основой лидерства является личный авторитет как признаваемая людьми ценность личностных качеств человека. Авторитет порождает доверие. Н.С. Зубенко и В.М. Минина подчеркивают: «Лидерство рождается из потребности в авторитете, которому можно довериться, на который можно возложить определенные надежды и с которым можно связать свое будущее» (Зубенко, Минина, 2024: 422).

Сделаем несколько важных комментариев к схеме, представленной на рисунке

2. Понимая суть различий между лидерством и руководством, мы должны признать, что на организационном уровне эффективное управление достигается только при условии, когда оба они совмещаются в одном лице. В этом и состоит вклад лидерства в организационную эффективность. Формальная власть не является достаточным основанием для управления людьми: если бы это было не так, мы не знали бы случаев неподчинения (скрытого или даже открытого) персонала руководителям, которые отнюдь не являются большой редкостью. Да и рассчитывать на то, что неформальные лидеры в организации добровольно «взвелят» на свои плечи груз персональной ответственности руководителя, тоже не приходится. Важно подчеркнуть

еще один момент: в организации может быть достаточно людей с заслуженным авторитетом, но не все из них являются лидерами. Лидер – это не просто человек, обладающий признаваемым другими авторитетом, это человек, сознательно стремящийся к использованию этого авторитета для оказания влияния на других людей. То есть лидер должен обладать развитой потребностью власти, и эта потребность власти и является объединяющим началом руководителей и лидеров.

Вернемся к вопросу управленческой компетентности и ее вклада в организационную эффективность. Прежде всего выделим три главных компонента организационной эффективности:

1) стратегическая эффективность, рассматриваемая нами как способность организации достигать долгосрочных целей в быстро меняющейся и сложно прогнозируемой среде. Современный российский бизнес работает в жестких условиях политической и экономической нестабильности, сопровождающейся обилием кризисных ситуаций. Это предопределяет необходимость строить прогнозы удержа-

ния позиций на рынке и быть готовым к разным вариантам развития ситуации и будущего;

2) операционная эффективность – она позволяет выстроить все бизнес-процессы в организации таким образом, чтобы превратить стратегию в конкретные результаты «здесь и сейчас» с минимальными затратами ресурсов;

3) эффективность человеческого капитала. Люди представляют главную ценность компании. Без их усилий невозможна реализация любых стратегий и тактических планов. В повышении «отдачи» человеческого капитала определяющая роль принадлежит лидерству. Включение лидерства в состав управленческих компетенций сегодня признается подавляющей частью исследователей как результат осознания важности лидерских качеств руководителей для успешного достижения организационных целей.

В таблице мы попытались показать взаимосвязь компонентов организационной эффективности и соответствующих им компонентов управленческой компетентности.

Таблица

Матрица управленческой компетентности

Table

Managerial Competence Matrix

Компоненты организационной эффективности	Компоненты управленческой компетентности		
	когнитивный	эмоциональный	поведенческий
1. Стратегическая эффективность	1. Системное и критическое мышление 2. Знания и навыки прогнозирования и стратегического планирования 3. Знания и навыки антикризисного управления 4. Цифровые навыки	1. Самомотивация 2. Эмоциональное мышление 3. Управление эмоциями 4. Стрессоустойчивость	1. Постановка амбициозных целей 2. Принятие риска и ответственности в условиях неопределенности 3. Проактивное поведение 4. Толерантность к неопределенности
2. Операционная эффективность	1. Знания и навыки профессиональной сферы 2. Знания и навыки проектного управления 3. Знания и навыки бережливого производства 4. Цифровые навыки	1. Самомотивация 2. Эмоциональное мышление 3. Управление эмоциями 4. Стрессоустойчивость	1. Управление по отклонениям 2. Ориентация на результат и эффективность 3. Принятие решений в условиях ограничений 4. Делегирование и контроль

3. Эффективность человеческого капитала	1. Знания и навыки мотивации персонала 2. Знания и навыки формирования корпоративной культуры 3. Знания психологии личности и навыки формирования психологического комфорта 4. Знания и навыки организации командной работы	1. Самомотивация 2. Понимание эмоций 3. Сопереживание 4. Управление эмоциями 5. Стрессоустойчивость 6. Эмоциональное мышление	1. Лидерство 2. Коучинг и наставничество 3. Гибкость в использовании стилей управления 4. Управление конфликтами
---	--	--	---

Источник: составлено авторами.

Составляющие когнитивного компонента управленческой компетентности не требуют больших комментариев. Подчеркнем только, что этот перечень может быть как дополнен, так и детализирован. Мы включили в него только наиболее важные знания и навыки, необходимые для успешного принятия управленческих решений в каждом из выделенных нами компонентов организационной эффективности. Обладание этими знаниями и навыками позволяет руководителям создать стратегическое видение организации и ее будущего на основе экосистемного подхода, оптимизировать распределение финансовых, человеческих и временных ресурсов для достижения стратегических целей, находить и устранять узкие места, ограничивающие развитие бизнеса, через работу с большими данными, обеспечивать эффективное управление персоналом.

Эмоциональный компонент управленческой компетентности предполагает наличие развитого эмоционального интеллекта. Благодаря идеям, высказанным Р. Бар-Оном, концепция эмоционального интеллекта получила большое признание во всем мире. Эмоциональный интеллект является сложным комплексным образованием. Сегодня в научном сообществе существует несколько версий, раскрывающих его содержание, среди которых наибольший интерес, по нашему мнению, представляют взгляды П. Саловея и Дж. Майера (Salovey, Mayer, 1990) и Д. Гоулмана (Гоулман, 2009). В данном исследовании при рассмотрении состав-

ляющих эмоционального интеллекта мы использовали модель эмоционального интеллекта, разработанную нами ранее (Slinkova et al., 2022). Данная модель включает следующие составляющие:

- понимание эмоций (своих и других людей);
- стрессоустойчивость;
- эмоциональное мышление;
- сопереживание;
- самомотивация;
- управление эмоциями (включая эмоциональную саморегуляцию у управление эмоциями других людей).

Для блоков 1 и 2 (стратегическая и операционная эффективность) в качестве наиболее значимых составляющих эмоционального интеллекта мы обозначили:

- самомотивацию. Как известно, мотивация является источником всей жизненной энергии. К сожалению, эта энергия не является постоянной величиной. Информационные перегрузки, кризисные ситуации и многие другие факторы способны обрушить нашу мотивацию к действиям. Поэтому способность к поддержанию собственной мотивации является важным условием повышения личной эффективности и предотвращения эмоционального выгорания;
- эмоциональное мышление. Данный компонент эмоционального интеллекта редко упоминают в своих трудах исследователи. На самом деле, на наличие связи между когнитивными и эмоциональными психическими процессами задолго до появления концепции эмоционального ин-

теллекта указывали отечественные психологи. В частности, Л. С. Выготский отмечал, что процессы мышления подвергаются эмоциональной регуляции. В отличие от мышления интеллектуального, эмоциональному мышлению присуща более высокая скорость реакции на события, в том числе за счет подключения к принятию решений интуиции, что делает его исключительно важным «помощником» руководителей в условиях кризиса и высокой неопределенности;

- управление эмоциями и стрессоустойчивость. Эти компоненты эмоционального интеллекта работают в тесной связке. Управление эмоциями, т.е. способность человека предотвратить нежелательные или вызвать желательные эмоции, уменьшить или усилить их проявление, создать позитивный эмоциональный фон, способствует повышению стрессоустойчивости организма. В контексте стратегической эффективности управление эмоциями и стрессоустойчивость выступают критически важными инструментами управления рисками, обеспечивая способность руководителя сохранять хладнокровие в моменты угрозы или высокой неопределенности. Если на уровне стратегической эффективности руководитель выступает в роли визионера, имеющего четкое видение будущего развития организации, то на уровне операциональной эффективности на руководителя, помимо всего прочего, ложится выполнение специфической роли «эмоционального термостата» для поддержания в коллективе ровно той температуры, при которой механизм бизнеса работает на максимальных оборотах без перегрева его отдельных деталей. Успешность выполнения этой роли зависит от способности руководителя управлять своими эмоциями и эмоциями других людей, снимать состояние тревожности и предупреждать развитие стрессовой реакции.

Считается, что эмоциональный интеллект в наибольшей степени проявляет свою эффективность в общении. Именно поэтому в представленной выше матрице в

блоке 3 (эффективность человеческого капитала) мы обозначили как важные составляющие управленческой компетентности все элементы эмоционального интеллекта. На этом уровне организационной эффективности особое значение приобретает способности руководителя к пониманию эмоций и сопереживанию. Понимание эмоций предполагает умение своевременно распознавать и идентифицировать собственные эмоции и эмоции других людей. Поскольку существует тесная связь между эмоциями и потребностями, их порождающими, понимание эмоций подчиненных помогает руководителю более четко осознать мотивы их трудовой деятельности и построить систему взаимодействия с работниками, основанную на взаимоувязке их интересов с интересами организации.

Сопереживание как составляющая эмоционального интеллекта предполагает признание права других на проявление своих чувств и наличие готовности оказать им моральную поддержку. Сопереживание предполагает наличие развитой эмпатии. «Эмпатия – это не столько труд ума, сколько труд души и сердца» (Слинкова, 2022: 111). Основой эмпатии, в свою очередь, является искреннее, заинтересованное отношение к людям. В управлении персоналом это служит исходным условием формирования доверительных отношений между руководителями и подчиненными.

Комплексное использование всех составляющих эмоционального интеллекта в управлении человеческим капиталом обеспечивает выполнение руководителями роли «эмоционального катализатора», которая проявляется в способности трансформировать «сухие» задачи бизнеса в яркие эмоциональные образы и заряжать смыслом трудовую деятельность.

Поведенческий компонент управленческой компетентности в представленной выше матрице позволяет перейти от абстрактных определений к конкретным ролевым моделям и наблюдаемым действиям руководителей. Прокомментируем некото-

рые поведенческие компоненты управленческой компетентности, чтобы показать, как это отражается на поведении руководителей. Так, например, постановка амбициозных целей на стратегическом уровне управления – это не просто декларирование высоких показателей, а формирование и реализация нового видения развития бизнеса, требующего качественного скачка. А принятие риска и ответственности в условиях неопределенности выражается в сознательном выборе и осуществлении руководителем действий даже в условиях, когда вероятность успеха многими оценивается как сомнительная.

Управление по отклонениям на операционном уровне организационной эффективности имеет также хорошо наблюдаемые внешние проявления: руководитель не погружается в те аспекты бизнес-процессов, которые соответствуют норме, а фокусирует свое внимание исключительно на негативных (для срочного принятия корректирующих действий) и позитивных аспектах (для обобщения передового опыта и масштабирования успехов). Ориентация на результат и эффективность проявляется как отказ руководителя от имитации бурной деятельности: руководитель ценит не затраченные усилия подчиненных, а конкретный достигнутый результат и/или экономию ресурсов. Особо отметим важность делегирования и контроля на операционном уровне управления. Делегирование является важнейшим, но не всегда обеспечивающим успех инструментом управленческой деятельности. Успешное делегирование предполагает готовность и способность руководителя к передаче задач, полномочий и ответственности подчиненным. В силу ряда причин, достаточно хорошо описанных в литературе, руководители далеко не всегда проявляют готовность к делегированию. Что же касается способности делегировать, то она предполагает правильные ответы на целый ряд вопросов: что, когда, кому и как делегировать? Поведенческие аспекты проявляются лучше всего при решении руководителем

вопроса: как делегировать? Делегирование – это не просто передача задачи подчиненному. Успешное делегирование предполагает подробные инструкции или консультации, предоставление сотрудникам всей необходимой информации для решения порученной задачи и четкое установление сроков и формы отчетности. Что же касается контроля, то эта управленческая функция относится, пожалуй, к самым «нелюбимым»: особенно этим грешат руководители, создающие образ «истинного демократа». Подчиненные тоже стремятся избежать контроля. Правильное поведение руководителя в этих условиях превращается в особое искусство и требует от руководителя действий, которые дают понимать сотрудникам, что контроль осуществляется не с целью «поймать и наказать», а с целью предотвратить возможные ошибки в работе, как, впрочем, и отметить их особые достижения: кто не контролирует, тот не интересуется успехами подчиненных.

Главной ролевой моделью в управлении человеческим капиталом является лидерство. Лидерство – это способность и готовность вызывать у подчиненных желание следовать по обозначенному пути, не подталкивая и не подтягивая их за собой, превращая коллектив в самодвижущуюся систему. У истинного лидера слова и чувства никогда не расходятся с делом, он открыто отказывается от лозунгов, которые сам не разделяет. Он излучает одновременно и теплоту, и силу, достигая оптимального баланса между ролью «своего парня» и сохраняя дистанцию, препятствующую панибратству. Благодаря проявлению теплоты лидер укрепляет привязанность и лояльность команды. При этом он понимает, что абсолютная доброжелательность часто воспринимается людьми как слабость, поэтому он гибко меняет стиль лидерства, проявляя достаточную жесткость в кризисных условиях и обозначая подчиненным недопустимые модели поведения. Сила лидера проявляется также как в способности излучать абсолютную уверенность в своей правоте и сохранять

оптимизм даже в исключительно сложных ситуациях, так и в способности признать свои ошибки.

Заключение (Conclusions). Предложенный подход к рассмотрению управленческой компетентности, визуализированный в виде матрицы, позволяет показать взаимосвязь отдельных компонентов управленческой компетентности с важнейшими составляющими организационной эффективности: стратегической, операционной эффективностью и эффективностью человеческого капитала. В соответствии с данной матрицей при оценке управленческой компетентности руководителей топ-уровня основное внимание должно уделяться их способностям и готовности обеспечения стратегической эффективности организации. Для руководителей среднего уровня, призванных транслировать стратегию в конкретные бизнес-процессы и служащих «передаточным звеном» между руководителями высшего и низшего уровней, преимущественное значение приобретают способности и готовность синхронизировать стратегическую и операционную эффективность. Для руководителей низшего уровня приоритетными являются способности и готовность обеспечивать операционную эффективность и эффективность человеческого капитала. Эти соображения диктуются тем функционалом, который закреплен за каждым из уровней управления в организации. Однако помимо различий, определяемых функционалом управления, у руководителей высшего, среднего и низшего уровней управления в организации есть и общее – наличие подчиненных. Именно наличие подчиненных превращает человека в руководителя. Поэтому вне зависимости о занимаемого в организации уровня, важнейшей составляющей управленческой компетентности является лидерство. Руководитель может быть опытным кризис-менеджером, блестящим стратегом или производственником, но, если его подчиненные не признают его в качестве лидера, не доверяют ему, любая его инициатива

будет тихо или даже открыто саботироваться.

Комплексное развитие управленческой компетентности руководящих кадров и реализация потенциальных возможностей лидерства создают предпосылки для роста организационной эффективности и устойчивого развития бизнеса в сложных экономических и политических условиях современной России.

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

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

Литература

Глинский А. В. Эволюция моделей власти: историко-философская типология, логико-гносеологический анализ и прикладные выводы для военно-политической работы // Гуманитарный вестник ВА РВСН. 2026. № 1 (43). С. 116-125.

Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Дэниел Гоулман; пер. с англ. А. П. Исаевой. М.: АСТ: АСТ МОСКВА; Владимир: ВКТ, 2009. – 478 с.

Диноршоева З.М. Основные идеи концепции власти Мишеля Фуко // Ученые записки. Серия социально-гуманитарных наук. 2026. № 1 (9). С. 119-127.

Зотов В.В. Компетенции и профессионально важные качества: соотношение понятий и поле применимости в образовании, профессиональной сфере и государственной службе // Вестник Тамбовского университета. Серия: Общественные науки. Тамбов, 2017. Т. 3. Вып. 2 (10). С. 28-33.

Зубенко Н.С., Минина В.М. Трансформация концепций организационного лидерства в контексте социальных изменений // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2024. Т. 17. Вып. 4. С. 420-437. EDN QNOHVG.

Игнатъев В.П., Варламова Л.Ф., Дарамалева А.А. Компетентностный подход: проблемы и пути решения // Преподаватель XXI век. 2022. № 2. Часть 1. С. 34-45. DOI: 10.31862/2073-9613-2022-2-34-45.

Клок К. Конец менеджмента и становление организационной демократии / Кеннет Клок, Джоан Голдсмит [перевод с английского под ред. Ю. Н. Каптуревского]. Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 368 с. ISBN 5-94723-592-7.

Комаров В.В. Организационное лидерство: подходы к определению и классификации стилей лидерства // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9. № 2. С. 439-461. DOI: 10.18334/lim.9.2.114367.

Корепапова Н.В. Компетентностный подход как основа проектирования образовательных стандартов высшего профессионального образования // Ученые записки. 2008. Т. 1. Сер. Психология. Педагогика. № 1-2. С. 70-73.

Корнюхов Д. В. Лидерство как философская категория: подходы и дефиниции // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2022. № 3 (35). С. 80-87. DOI: 10.24151/2409-1073-2022-3-80-87.

Леонтьев А. Н. О некоторых перспективных проблемах советской психологии // Вопросы психологии. 1967. № 6.

Лидерство в контексте компетентностного подхода / Е. А. Кедярова, И. А. Конопак, Н. И. Чернецкая, Е. А. Сукнева // Известия Иркутского государственного университета. Серия Психология. 2025. Т. 53. С. 59-70. DOI: 10.26516/2304-1226.2025.53.59.

Макарова Е.А. Компетентность личности // Вестник Шадринского государственного педагогического университета. 2020. № 1 (45). С. 54-57.

Слинкова О.К. Деловое общение и кросс-культурные коммуникации : учебное пособие / О.К. Слинкова. Москва : КНОРУС. 2022. – 164 с.

Современный словарь иностранных слов: Ок. 20 000 слов. М.: Рус. яз., 1992. – \740 с.

Спенсер-мл. Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе. Пер. с англ. М: HIPPO, 2005. – 384 с.

Argyle, M. (1972), *Social Interaction*, Routledge & Kegan Paul, 504 p.

Drucker, P.F. (2020), *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business, 224 p.

Hargreaves, A. & Fullan, M. (2015), *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*, Teachers College Press, 220 p.

Katz, R.L. (1974), “Skills of an Effective Administrator”, *Harvard Business Review*, September-October, Vol. 52, pp. 90-102.

Lipman-Blumen, J. (2000), *Connective Leadership: Managing in a Changing World*, New York, Oxford University Press, 405 p.

McClelland, D. C. (1987), *Human Motivation*, CUP Archive, 663 p.

Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990), “Emotional intelligence”, *Imagination, Cognition, and Personality*, 9 (3), pp. 185-211.

Slinkova, O.K. et al. (2022), “The issue of emotional intelligence in the context of vocational guidance of students”, *Revista on line de Política e Gestão Educacional, Araraquara*, Vol. 26, 2, e022055. DOI: 10.22633/rpge.v26iesp.2.16551. ISSN: 1519-9029.

Zubir, A. & Ahmad, A. (2026), “Leadership competencies: a global bibliometric analysis (1960–2025)”, *Discover Sustainability*, Vol. 7, DOI: 10.1007/s43621-026-02809-6, URL: file:///C:/Users/User/Desktop/s43621-026-02809-6.pdf (дата обращения: 26.06.2026)

References

Argyle, M. (1972), *Social Interaction*, Routledge & Kegan Paul, 504 p.

Dinorshoeva, Z.M. (2026), “The main ideas of Michel Foucault’s concept of power”, *Scientific notes, Series of social and humanitarian sciences*, 1 (9), pp. 119-127. (in Russ.).

Drucker, P.F. (2020), *Management Challenges for the 21st Century*, Harper Business, 224 p.

Ginsky, A. V. (2026), “Evolution of models of power: historical and philosophical typology, logical and epistemological analysis and applied conclusions for military-political work”, *Humanitarian Bulletin of the Military Academy of the Strategic Missile Forces*, 1 (43), pp. 116-125. (in Russ.).

Goleman, D. *Emotional intelligence*, lane from English A. P. Isaeva, M., ACT, ACT MOSCOW; Vladimir, VKT, 2009, 478 p.

Hargreaves, A. & Fullan, M. (2015), *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*, Teachers College Press, 220 p.

Ignatiev, V.P. et al. (2022), “Competence Approach: Problems and Solutions”, *Teacher of*

the 21st century, 2, part 1, pp. 34–45. DOI: 10.31862/2073-9613-2022-2-34-45. (in Russ.).

Katz, R.L. (1974), “Skills of an Effective Administrator”, *Harvard Business Review*, September-October, Vol. 52, pp. 90-102.

Kedyarova, E.A. et al. (2025), “Leadership within the Framework of Competence-Based Approach”, *The Bulletin of Irkutsk State University. Series Psychology*, Vol. 53, pp. 59-70. DOI: 10.26516/2304-1226.2025.53.59 (in Russ.).

Klock, K. & Goldsmith, J. *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*, translated from English edited by Yu. N. Kapturovsky, St. Petersburg, Piter, 2004, 368 p. ISBN 5-94723-592-7. (In Russ.).

Korepanova, N.V. (2008), “Competence-based approach as a basis for designing educational standards for higher professional education”, *Scientific notes, Series Psychology. Pedagogy*, Vol. 1, 1-2, pp. 70-73. (In Russ.).

Kornyukhov, D. V. (2022), “Leadership as a philosophical category: approaches and definitions”, *Economic and Social Research*, 3 (35), pp. 80-87, DOI: 10.24151/2409-1073-2022-3-80-87. (In Russ.).

Leontiev, A. N. (1967), “On some promising problems of Soviet psychology”, *Questions of Psychology*, 6. (in Russ.).

Lipman-Blumen, J. (2000), *Connective Leadership: Managing in a Changing World*, New York, Oxford University Press, 405 p.

Makarova, E.A. (2020), “Personal competence”, *Bulletin of Shadrinsk State Pedagogical University*, 1 (45), pp. 54-57. (in Russ.).

McClelland, D. C. (1987), *Human Motivation*, CUP Archive, 663 p.

Modern dictionary of foreign words (1992), Ok. 20,000 words, M., Rus. lang., 740 p. (in Russ.).

Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990), “Emotional intelligence”, *Imagination, Cognition, and Personality*, 9 (3), pp. 185-211.

Slinkova, O.K. et al. (2022), “The issue of emotional intelligence in the context of vocational

guidance of students”, *Revista on line de Política e Gestão Educacional, Araraquara*, Vol. 26, 2, e022055. DOI: 10.22633/rpge.v26iesp.2.16551. ISSN: 1519-9029.

Slinkova, O.K. (2022), *Business communication and cross-cultural communications*, a study guide, Moscow, KNORUS, 164 p. (in Russ.).

Spencer Jr., L. M. & Spencer, S. M. (2005), *Competencies at Work*, Translated from English, Moscow, HIPPO, 384 p.

Zotov, V.V. (2017), “Competences and professionally important qualities: the correlation of notions and the field of applicability in education, professional environment and state service”, *Tambov University Review, Series Social Sciences*, Vol. 3, no. 2 (10), pp. 28-33. (In Russ.).

Zubenko, N.S. & Minina, V.M. (2024), “Transformation of concepts of organizational leadership in the context of social changes”, *Bulletin of St. Petersburg University, Sociology*, Vol. 17, 4, pp. 420-437. EDN QNOHVG.

Zubir, A. & Ahmad, A. (2026), “Leadership competencies: a global bibliometric analysis (1960–2025)”, *Discover Sustainability*, vol. 7, DOI: 10.1007/s43621-026-02809-6 [Online], available at: file:///C:/Users/User/Desktop/s43621-026-02809-6.pdf (Accessed 26 June 2026).

Данные об авторах

Слинков Анатолий Михайлович, кандидат экономических наук, доцент, руководитель научных проектов

Слинкова Ольга Константиновна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры международного туризма и гостиничного бизнеса

Information about the authors

Anatolii M. Slinkov, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of Scientific Projects

Olga K. Slinkova, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of International Tourism and Hotel Business

Оригинальное исследование
Original research

УДК 338.46:37

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

Тахаутдинов А. Р.

**Поведенческие индикаторы удержания обучающихся
в цифровых образовательных услугах:
на примере платформ подготовки к ЕГЭ и ОГЭ**

ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»,
ул. Кремлевская, 18, корп. 1, Казань 420008, Россия

e-mail: arturtaha@gmail.com
ORCID: 0009-0005-6957-5325

*Статья поступила 21 июня 2026 г.; принята 23 июля 2026 г.;
опубликована 30 сентября 2026 г.*

Аннотация. Статья посвящена проблеме удержания обучающихся в цифровых образовательных услугах, представленных онлайн-платформами подготовки к единому государственному экзамену и основному государственному экзамену. Актуальность темы определяется замедлением роста российского рынка EdTech и усилением значения повторных продаж, продления подписки и качества сопровождения уже привлеченных пользователей. Работа имеет методический и концептуальный характер: ее задача состоит не в эмпирической проверке причинно-следственных связей, а в систематизации поведенческих индикаторов удержания и управленческих ограничений их применения. В статье удержание рассматривается как двойственный результат: сохранение участия ученика в учебной деятельности и сохранение договорных отношений с плательщиком услуги. В результате выделены группы индикаторов, отражающие интенсивность вовлечения, ритм самостоятельной работы, реакцию на сложность, взаимодействие с обратной связью и предметное продвижение. Дополнительно предложен пример операционализации показателей, который должен уточняться на данных конкретной платформы, и раскрыта логика экономической оценки сервисных интервенций через удержание, отток, дополнительную выручку, затраты сопровождения и рентабельность. Показано, что поведенческие индикаторы не должны использоваться как автоматическая диагностика мотивации, поскольку они описывают наблюдаемое цифровое поведение, а не внутренние причины учебных затруднений. Практический результат статьи заключается в предложении сервисного контура сопровождения, связывающего цифровые сигналы с допустимыми действиями платформы.

Ключевые слова: цифровые образовательные услуги; EdTech; удержание клиентов; поведенческие индикаторы; учебная аналитика; сервисная экономика; подготовка к экзаменам; подписная модель

Для цитирования: Тахаутдинов А. Р. Поведенческие индикаторы удержания обучающихся в цифровых образовательных услугах: на примере платформ подготовки к ЕГЭ и ОГЭ // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2026. Т. 12. № 3. С. 143-153. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-1-0

UDC 338.46:37

Artur R. Takhautdinov

Behavioral indicators of learner retention in digital educational services: evidence from online platforms for state exam preparation

Kazan (Volga Region) Federal University,
Bld.1, 18 Kremlyovskaya St., Kazan 420008, Russia

e-mail: arturtaha@gmail.com
ORCID: 0009-0005-6957-5325

Abstract. The article addresses learner retention in digital educational services, focusing on online platforms that prepare school students for Russian state examinations. The relevance of the topic is related to the slowdown of the Russian EdTech market and to the growing importance of repeat purchases, subscription renewal and the quality of support provided to already attracted users. The paper is methodological and conceptual: it does not test causal relationships empirically but systematizes behavioral indicators of retention and the managerial limitations of their use. Retention is treated as a dual result: the preservation of regular learner participation in educational activity and the continuation of contractual relations with the payer of the service. The article identifies groups of indicators related to intensity of engagement, rhythm of self-regulated work, response to task difficulty, interaction with feedback and subject progress. It also proposes an example of indicator operationalization that should be adjusted using data from a particular platform, and outlines the economic assessment of service interventions through retention, churn, additional revenue, support costs and return on intervention. The paper argues that behavioral indicators should not be interpreted as automatic diagnostics of motivation, because they describe observable digital behavior rather than the internal causes of learning difficulties. The practical contribution is a service-oriented support framework linking digital signals with acceptable platform actions.

Keywords: digital educational services; EdTech; customer retention; behavioral indicators; learning analytics; service economy; exam preparation; subscription model

For citation: Takhautdinov, A. R. (2026), “Behavioral indicators of learner retention in digital educational services: evidence from online platforms for state exam preparation”, *Research Result. Business and Service Technologies*, 12 (3), pp. 143-153. DOI: 10.18413/2408-9346-2026-12-3-1-0

Введение (Introduction). Цифровые образовательные платформы стали устойчивой частью рынка услуг (Конанчук, 2013; Чудиновских, 2022; Веретин, 2025). В сегменте подготовки к ЕГЭ и ОГЭ они выполняют не только функцию доставки учебного контента, но и функцию сопровождения длительной образовательной траектории. Для такой услуги важно не разовое подключение пользователя, а сохранение регулярной учебной активности

на протяжении нескольких месяцев. Именно поэтому проблема удержания в EdTech не может быть сведена только к показателю продления подписки.

Российский рынок образовательных технологий постепенно переходит от быстрого экстенсивного роста к более зрелой фазе. По данным отраслевого обзора, в 2025 г. выручка ста крупнейших российских EdTech-компаний достигла 154 млрд руб., однако темп роста составил 12%, что

ниже значений предыдущих лет (Smart Ranking, 2026a). В сегменте онлайн-подготовки к экзаменам выручка школ превысила 19 млрд руб. (Smart Ranking, 2026b). Эти данные указывают на то, что дальнейшая устойчивость цифровых образовательных сервисов зависит не только от привлечения новых клиентов, но и от качества работы с уже пришедшей аудиторией.

Специфика экзаменационной подготовки состоит в длительном горизонте результата. Между отдельным учебным действием – просмотром урока, решением задания, разбором ошибки – и конечной целью в виде экзамена проходит значительное время. В таких условиях снижение регулярности занятий может начаться задолго до отказа от подписки. Для платформы это означает необходимость различать два уровня удержания: образовательное удержание обучающегося и клиентское удержание плательщика. Первое связано с сохранением учебной деятельности, второе – с продолжением оплаты услуги.

Дополнительным обстоятельством является конкуренция цифровой образовательной услуги с другими формами онлайн-активности подростков. Согласно данным Mediascope, россияне старше 12 лет весной 2024 г. проводили в интернете в среднем 4,5 часа в день (ТАСС, 2024). Это создает для образовательных сервисов ситуацию, в которой учебная платформа конкурирует не только с альтернативными курсами, но и с развлекательными и коммуникационными цифровыми средами.

В научной литературе проблема удержания затрагивается в нескольких исследовательских направлениях. Теория самодетерминации раскрывает значение автономии, компетентности и связанности для внутренней мотивации (Ryan, Deci, 2000). Исследования онлайн-вовлеченности показывают, что поддержка базовых психологических потребностей важна и в цифровой среде обучения (Chiu, 2022; Martin, Bolliger, 2018; Ojo et al., 2024). Работы по учебной аналитике рас-

сматривают цифровые следы обучающихся как основу для управленческих и педагогических решений (Ferguson, 2012; Siemens, Long, 2011; Bergdahl et al., 2024). Однако связь между поведенческими индикаторами, сервисным сопровождением и экономическими результатами EdTech-платформы пока требует отдельной систематизации.

В данной статье удержание обучающихся рассматривается как характеристика устойчивости цифровой образовательной услуги. Такой подход позволяет сместить акцент с общего описания мотивации на более прикладной вопрос: какие наблюдаемые действия пользователя могут служить ранними признаками риска и какие ограничения необходимо учитывать при использовании этих признаков в управлении сервисом.

Цель исследования (The aim of the work). Цель исследования состоит в систематизации поведенческих индикаторов удержания обучающихся в цифровых образовательных услугах и в определении управленческих ограничений их применения на примере платформ подготовки к ЕГЭ и ОГЭ.

Для достижения цели решаются следующие задачи: уточнить специфику удержания в цифровой образовательной услуге; выделить группы поведенческих индикаторов, доступных платформе; определить возможные сервисные действия в ответ на выявленные сигналы; показать ограничения автоматизированной интерпретации цифрового поведения; предложить логику совместной оценки образовательного и клиентского результатов.

Научная новизна исследования состоит в уточнении трактовки удержания применительно к цифровым образовательным услугам. Удержание предлагается рассматривать не как единый маркетинговый показатель, а как сочетание образовательного участия обучающегося и клиентского удержания плательщика. В отличие от подходов, в которых цифровые следы используются преимущественно как пока-

затели активности, в статье предложена их сервисная интерпретация: поведенческий индикатор рассматривается не как диагноз мотивации, а как основание для выбора допустимого управленческого действия. Дополнительный элемент новизны заключается в предложении примерной операционализации групп индикаторов и логики их связи с образовательными и экономическими результатами платформы.

Материалы и методы исследования (Materials and Methods). Исследование имеет методический и концептуальный характер. Оно не претендует на эмпирическую проверку причинно-следственных связей между отдельными действиями обучающегося и фактом продления подписки. Основная задача работы заключается в теоретической систематизации признаков, которые могут использоваться в сервисном управлении цифровой образовательной платформой, а также в описании условий их последующей проверки на обезличенных данных конкретного сервиса.

Материалами исследования стали научные публикации по мотивации в онлайн-обучении, учебной аналитике, раннему предупреждению оттока и вовлеченности обучающихся, а также открытые отраслевые материалы о российском рынке EdTech. В качестве теоретической базы использованы положения теории самодетерминации, исследования цифрового поведения обучающихся, практики индивидуализации дистанционного обучения и подходы учебной аналитики (Авдеева и др., 2017; Кононыхина, 2021; Lee, Kim, 2025).

Методика работы включала четыре этапа. На первом этапе были выделены особенности экзаменационной подготовки как цифровой образовательной услуги. На втором этапе проанализированы индикаторы, которые могут быть зафиксированы внутри платформы без обращения к закрытым персональным данным: входы, сессии, выполнение заданий, повторные попытки, ошибки, реакция на обратную связь и ди-

намика предметных результатов. На третьем этапе эти признаки были сгруппированы по их управленческому смыслу. На четвертом этапе определены ограничения использования индикаторов, связанные с риском неверной интерпретации поведения, избыточной автоматизации и смешения образовательного и клиентского результата.

Методологическое ограничение исследования состоит в том, что поведенческие индикаторы рассматриваются как косвенные признаки риска, а не как прямое измерение мотивации или психологического состояния. Пороговые значения и расчетные правила, приведенные далее, имеют характер примера операционализации и не являются универсальными нормативами. Они должны уточняться на данных конкретной платформы с учетом предмета, класса, периода подготовки, формата сопровождения и особенностей клиентской модели.

Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion). EdTech-платформа в сегменте подготовки к экзаменам сочетает признаки образовательного продукта и сервисной услуги. С одной стороны, она предоставляет учебный контент, задания, тренажеры, обратную связь и аналитику прогресса. С другой стороны, значительная часть ценности формируется не самим наличием контента, а тем, насколько сервис помогает ученику сохранять учебный ритм и проходить траекторию до результата.

В сервисной логике удержание не является только маркетинговым итогом. Если ученик продлевает доступ, но фактически не занимается, платформа сохраняет краткосрочную выручку, но качество услуги остается сомнительным. Если ученик регулярно занимается, но платательщик не видит динамики и не понимает ценность продукта, возникает риск прекращения оплаты. Поэтому для платформ подготовки к ЕГЭ и ОГЭ важно рассматривать удержание как связку образовательного

участия и воспринимаемой ценности для плательщика.

Двухсубъектная структура клиентских отношений усиливает эту сложность. Пользователем учебного интерфейса является школьник, а решение о покупке или продлении услуги часто принимает родитель. В результате платформа должна обслуживать два типа сигналов: цифровое поведение обучающегося и коммуникацию с плательщиком. Смешение этих сигналов приводит к методической ошибке: продление подписки может быть принято за образовательный результат, а учебная активность – за гарантированный признак коммерческого удержания.

Поведенческие индикаторы полезны именно как ранние признаки изменения учебного участия, что соответствует ре-

зультатам исследований подгрупп, обучающихся в цифровой среде (Kizilces et al., 2013). Они позволяют заметить нарушения ритма раньше, чем пользователь окончательно прекращает заниматься. Однако их ценность зависит от корректной интерпретации. Например, уменьшение числа входов может отражать потерю интереса, болезнь, школьную нагрузку, подготовку по другому предмету или временное освоение темы вне платформы. Поэтому индикаторы должны рассматриваться не отдельно, а в сочетании с контекстом, предметной динамикой и историей взаимодействия. В таблице 1 рассмотрим, какие группы поведенческих индикаторов удержания можно выделить в цифровой образовательной услуге.

Таблица 1

**Группы поведенческих индикаторов удержания
в цифровой образовательной услуге**

Table 1

Groups of behavioral retention indicators in a digital educational service

Группа индикаторов	Наблюдаемые признаки	Возможная интерпретация	Сервисное действие
Интенсивность участия	частота входов; завершение уроков; доля выполненных заданий	снижение регулярности обращения к услуге	уточнение цели; короткий учебный шаг; напоминание
Ритм самостоятельной работы	интервалы между занятиями; пропуски дедлайнов; рост коротких сессий	нарушение учебной рутины или перегрузка	недельный план; контрольные точки; мягкая коммуникация
Реакция на сложность	серия ошибок; отказ от повторных попыток; длительное выполнение	снижение чувства компетентности; избегание трудных действий	разбор ошибки; адаптация сложности; тренажер
Взаимодействие с обратной связью	чтение комментариев; обращения к наставнику; использование подсказок	дефицит поддержки или непонятность следующего шага	тьюторское касание; пояснение прогресса; выбор формата поддержки
Предметное продвижение	динамика результатов; повторяемость ошибок; выполнение пробных вариантов	расхождение между активностью и освоением содержания	диагностика пробела; пересборка набора заданий

Источник: составлено автором.

Для перехода от качественного перечня сигналов к управленческому использованию необходима операционализация индикаторов. В таблице 2 приведен пример такой операционализации. Указанные

пороги не следует рассматривать как универсальные нормативы: они задают стартовую логику мониторинга и должны уточняться на исторических данных конкретной платформы.

Таблица 2

Пример операционализации поведенческих индикаторов удержания

Table 2

Example of operationalization of behavioral retention indicators

Индикатор	Способ расчета	Горизонт	Пример сигнала риска
Интервал между занятиями	Среднее число дней между активными учебными сессиями	7-14 дней	Рост интервала на 50% и более к предыдущему периоду
Доля завершенных уроков	Завершенные уроки / назначенные уроки x 100%	Неделя	Значение ниже 60% при наличии назначенного плана
Короткие сессии без результата	Количество сессий менее заданной длительности без выполненного действия	Неделя	Три и более сессии подряд без завершенного учебного действия
Отказ от повторных попыток	Задания с ошибкой без повторного решения / задания с ошибкой x 100%	Неделя	Доля выше 40% или рост по сравнению с прошлым периодом
Реакция на обратную связь	Просмотр комментария и выполнение рекомендованного действия	7-14 дней	Отсутствие реакции на два и более комментария подряд
Предметное продвижение	Изменение результата по теме или пробному варианту	2-4 недели	Активность сохраняется, но результат не растет или повторяются ошибки

Источник: составлено автором.

Представленная группировка не является классификацией психологических типов. Она описывает только те стороны поведения, которые могут наблюдаться в цифровой среде и использоваться для принятия сервисных решений. Это принципиально важно: платформа видит не мотивацию как внутреннее состояние, а действия, их частоту, последовательность и результативность.

В этом смысле поведенческий индикатор должен запускать проверку гипотезы, а не готовое решение. Если учащийся перестал повторять попытки после ошибки, это может означать фрустрацию, но может также указывать на внешнюю занятость или непонимание формата задания. Следовательно, корректное действие не должно сразу сводиться к усилению коммуникации. Иногда более уместным будет изменение сложности следующего шага, короткое пояснение ошибки или передача кейса куратору.

Роль куратора и методиста при этом не исчезает. Наоборот, автоматизация делает их участие более адресным: специа-

лист подключается не ко всем пользователям одинаково, а к тем ситуациям, где цифровые признаки указывают на возможный риск. Такой подход соответствует логике систем раннего предупреждения, в которых прогнозирование имеет смысл только тогда, когда за ним следует своевременное и содержательно обоснованное вмешательство (Bañeres et al., 2023).

Для сервисного управления важно также отделять операционные действия от итоговых результатов. Напоминание, изменение сложности или сообщение родителю сами по себе не доказывают эффективность сопровождения. Они должны оцениваться по последующим изменениям: возвращается ли ученик к занятиям, уменьшается ли повторяемость ошибок, появляется ли предметное продвижение, сохраняется ли подписка и не растут ли издержки сопровождения быстрее, чем дополнительная выручка от удержания. В таблице 3 рассмотрим, с какими управленческими ограничениями можно столкнуться в процессе применения поведенческих индикаторов.

Таблица 3

Управленческие ограничения применения поведенческих индикаторов

Table 3

Managerial limitations of using behavioral indicators

Ограничение	Риск для сервиса	Практическое следствие
Косвенный характер данных	поведение ошибочно принимается за психологическую причину	использовать индикаторы как повод для проверки, а не как окончательный диагноз
Различие ученика и плательщика	учебная активность и продление подписки смешиваются в одной метрике	раздельно анализировать образовательное и клиентское удержание
Избыточная коммуникация	рост раздражения пользователя и операционных затрат	ограничивать частоту касаний и оценивать устойчивость эффекта
Непрозрачность скоринга	сотрудники не понимают основной риска и не доверяют системе	фиксировать правила, признаки и ответственность за решение
Работа с несовершеннолетними	нарушение этических и правовых ожиданий пользователей	минимизировать данные, разграничивать доступ и сохранять человеческий контроль

Источник: составлено автором.

В исследованиях управления удержанием клиентов подчеркивается, что задача состоит не только в прогнозировании оттока, но и в выборе того, какие клиенты находятся в зоне риска, какие из них должны стать объектом удерживающего воздействия и какими метриками следует оценивать результат программы удержа-

ния (Ascarza et al., 2018). Экономическая проработка сервисного сопровождения требует не только перечисления итоговых показателей, но и задания расчетной логики. Минимальный набор показателей может включать элементы, указанные в таблице 4.

Таблица 4

Показатели экономической оценки сервисных интервенций

Table 4

Indicators for economic assessment of service interventions

Показатель	Расчетная логика	Экономический смысл
Коэффициент клиентского удержания	$N \text{ продливших} / N \text{ подлежащих продлению} \times 100\%$	Показывает долю плательщиков, сохранивших договорные отношения
Коэффициент оттока	$100\% - \text{коэффициент клиентского удержания}$	Фиксирует долю клиентов, не продливших услугу
Дополнительное удержание	Фактическое число продлений - ожидаемое число продлений без интервенции	Показывает прирост удержанных клиентов относительно базового сценария
Дополнительная выручка	Дополнительно удержанные клиенты $\times$ средний платеж	Оценивает денежный результат удержания
Затраты сопровождения	Время специалистов $\times$ ставка + стоимость коммуникаций + аналитические затраты	Показывает операционную стоимость сервисной интервенции
Экономический эффект	Дополнительная выручка - затраты сопровождения	Позволяет определить чистый результат вмешательства
Рентабельность интервенции	Экономический эффект / затраты сопровождения $\times 100\%$	Показывает отдачу сервисного сопровождения на единицу затрат

Источник: составлено автором.

Представленные показатели имеют прикладной характер и должны использоваться совместно. Например, рост клиентского удержания не свидетельствует о качестве сервиса, если одновременно не наблюдается образовательного продвижения. Напротив, повышение учебной активности может быть экономически неустойчивым, если оно достигается за счет чрезмерного увеличения затрат на сопровождение. Поэтому для цифровой образовательной услуги важна не максимизация числа коммуникаций, а выбор таких интервенций, при которых прирост образовательного участия и клиентского удержания превышает дополнительные операционные затраты.

В экономическом измерении удержание обучающегося целесообразно оценивать не одной метрикой, а набором связанных показателей. К опережающим показателям относятся рост интервалов между занятиями, падение доли завершенных уроков, увеличение числа коротких сессий без результата, серия однотипных ошибок и отсутствие реакции на обратную связь. Эти показатели важны не потому, что сами по себе доказывают отток, а потому что позволяют начать сопровождение до прекращения учебной активности.

Операционные показатели описывают качество реакции сервиса: долю обработанных сигналов, время до запуска сценария поддержки, долю кейсов, переданных куратору, возврат к учебной активности после воздействия и устойчивость эффекта на выбранном горизонте. Именно эти показатели позволяют отличить систему сопровождения от набора разрозненных коммуникаций.

Итоговые показатели должны быть разделены на образовательные и экономические. К образовательным можно отнести завершение модулей, регулярность выполнения домашних заданий, динамику предметных результатов, выполнение пробных вариантов и сокращение повторяемости ошибок. К экономическим – продление подписки, снижение оттока, рост повторных про-

даж и соотношение затрат на сопровождение с дополнительной выручкой от удержания. В прикладном анализе эти группы нельзя рассматривать изолированно.

Такой подход позволяет избежать двух крайностей. Первая крайность – оценивать цифровую образовательную услугу только по коммерческому результату. В этом случае возникает риск краткосрочной оптимизации продаж без достаточного внимания к образовательному содержанию. Вторая крайность – учитывать только учебную активность, не сопоставляя ее с затратами на сопровождение и воспринимаемой ценностью для плательщика. Для цифровой образовательной услуги устойчивой является только та модель, в которой образовательное продвижение и экономическая жизнеспособность взаимно поддерживают друг друга.

Использование алгоритмов машинного обучения в такой системе может быть полезным, но не является обязательным начальным условием. На раннем этапе достаточно прозрачных правил и экспертной проверки. Более сложные модели прогнозирования целесообразны только при накоплении достаточного массива данных, наличии процедур контроля качества и возможности объяснить сотрудникам, почему конкретный кейс признан рискованным. Обзоры машинного обучения в онлайн-образовании показывают перспективность таких методов, но одновременно подчеркивают необходимость осторожного выбора признаков и интерпретируемости решений (Chong et al., 2025).

Для платформ подготовки к ЕГЭ и ОГЭ предложенная систематизация может использоваться в нескольких практических задачах: настройке CRM-сценариев, проектировании кабинета куратора, формировании правил передачи кейса специалисту, разработке отчетности для методической команды, а также оценке экономической отдачи от сопровождения. Однако внедрение должно происходить постепенно. Сначала следует описать доступные данные и правила их интерпретации, затем прове-

ритель отдельные сценарии поддержки, и только после этого строить скоринговые модели.

Заключение (Conclusions). Проведенное методическое и концептуальное исследование показало, что удержание в цифровых образовательных услугах имеет двойственную природу. Для EdTech-платформ подготовки к ЕГЭ и ОГЭ недостаточно рассматривать его только как продление подписки. Экономическая устойчивость сервиса связана с тем, сохраняет ли ученик регулярное участие в учебной деятельности и видит ли плателщик ценность такого участия.

В статье систематизированы группы поведенческих индикаторов, которые могут использоваться для раннего выявления риска снижения учебной активности: интенсивность участия, ритм самостоятельной работы, реакция на сложность, взаимодействие с обратной связью и предметное продвижение. Показано, что эти признаки являются косвенными и требуют осторожной интерпретации. Они не должны заменять педагогическое решение или автоматически определять мотивационное состояние ученика.

Практическая значимость работы состоит в том, что предложенная логика может быть использована при проектировании сервисного сопровождения цифровых образовательных платформ: настройке правил раннего предупреждения, маршрутизации кейсов кураторам, выборе допустимых коммуникаций и оценке эффективности удержания. В качестве дальнейшего направления исследования целесообразна эмпирическая проверка предложенных индикаторов на обезличенных данных конкретных платформ и оценка связи между отдельными сценариями поддержки, учебным продвижением и экономическим результатом.

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

Авдеева С. М. и др. Индивидуализация образовательной деятельности обучаемых на основе применения электронного обучения с использованием дистанционных образовательных технологий: практическое пособие. М.: Федеральный институт развития образования, 2017. – 121 с.

В Mediascope заявили, что россияне старше 12 лет проводят в интернете по 4,5 часа в день // ТАСС. 03.07.2024. URL: <https://tass.ru/obschestvo/21268123> (дата обращения 10.06.2026).

Веретин Р. С. Анализ эффективности цифровых образовательных платформ с поддержкой искусственного интеллекта в школах России // Вестник МГПУ. Серия «Информатика и информатизация образования». 2025. № 3 (73). С. 7-19. DOI: 10.24412/2072-9014-2025-373-7-19.

Выручка школ онлайн-подготовки к экзаменам превысила 19 млрд рублей // Smart Ranking. 18.02.2026. URL: <https://smartranking.ru/ru/analytics/edtechs/vyruchka-shkol-onlajn-podgotovki-k-ekzamenam-prevysila-19-mlrd-rublej/> (дата обращения 10.06.2026).

EdTech-рынок вырос в 2025 году на 12% // Smart Ranking. 04.02.2026. URL: <https://smartranking.ru/ru/analytics/edtechs/edtech-rynok-vyros-v-2025-godu-na-12/> (дата обращения 10.06.2026).

Кононыхина О. В. Мотивация студентов при дистанционном обучении // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 2-1 (53). С. 107-111. DOI: 10.24412/2500-1000-2021-2-1-107-111.

Конанчук Д. С. EdTech: новая технологическая платформа в образовании // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 5 (87). С. 65-73. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/473> (дата обращения 10.06.2026).

Чудиновских М. В. Перспективы развития рынка EdTech в России // Baikal Research Journal. 2022. Т. 13. № 4. Ст. 13. DOI: 10.17150/2411-6262.2022.13(4).13.

Ascarza, E. et al. (2018), "In Pursuit of Enhanced Customer Retention Management: Review, Key Issues, and Future Directions", *Customer Needs and Solutions*, Vol. 5, 1-2, pp. 65-81. DOI: 10.1007/s40547-017-0080-0.

Bañeres, D., Rodríguez-González, M. E. and Guerrero-Roldán, A. E. (2023), "An Early Warning System to Identify and Intervene Online Dropout Learners", *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, Vol. 20, article 3. DOI: 10.1186/s41239-022-00371-5.

Bergdahl, N. et al. (2024), "Unpacking Student Engagement in Higher Education Learning Analytics: A Systematic Review", *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, Vol. 21, article 63. DOI: 10.1186/s41239-024-00493-y.

Chiu, T. K. F. (2022), "Applying the Self-Determination Theory (SDT) to Explain Student Engagement in Online Learning during the COVID-19 Pandemic", *Journal of Research on Technology in Education*, Vol. 54, Sup. 1, pp. S14-S30. DOI: 10.1080/15391523.2021.1891998.

Chong, K. T. et al. (2025), "A Systematic Review of Machine Learning Techniques for Predicting Student Engagement in Higher Education Online Learning", *Journal of Information Technology Education: Research*, Vol. 24, article 5. DOI: 10.28945/5456.

Ferguson, R. (2012), "Learning Analytics: Drivers, Developments and Challenges", *International Journal of Technology Enhanced Learning*, Vol. 4, 5/6, pp. 304-317. DOI: 10.1504/IJTEL.2012.051816.

Kizilcec, R. F., Piech, C. and Schneider, E. (2013), "Deconstructing Disengagement: Analyzing Learner Subpopulations in Massive Open Online Courses", *Proceedings of the Third International Conference on Learning Analytics and Knowledge*, ACM, New York, USA, pp. 170-179. DOI: 10.1145/2460296.2460330.

Lee, J. and Kim, D. (2025), "From Awareness to Empowerment: Self-Determination Theory-Informed Learning Analytics Dashboards to Enhance Student Engagement in Asynchronous Online Courses", *Journal of Computing in Higher Education*, Vol. 37, 3, pp. 1078-1118. DOI: 10.1007/s12528-024-09416-2.

Martin, F. and Bolliger, D. U. (2018), "Engagement Matters: Student Perceptions on the Importance of Engagement Strategies in the Online Learning Environment", *Online Learning*, Vol. 22, 1, pp. 205-222. DOI: 10.24059/olj.v22i1.1092.

Ojo, A. O. et al. (2024), "Investigating Student's Motivation and Online Learning Engagement through the Lens of Self-Determination Theory", *Journal of Applied Research in Higher*

Education, Vol. 16, 5, pp. 2185-2198. DOI: 10.1108/JARHE-09-2023-0445.

Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000), "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", *American Psychologist*, Vol. 55, 1, pp. 68-78. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68.

Siemens, G. and Long, P. (2011), "Penetrating the Fog: Analytics in Learning and Education", *EDUCAUSE Review*, Vol. 46, 5, pp. 30-40, URL:

<https://er.educause.edu/articles/2011/9/penetrating-the-fog-analytics-in-learning-and-education> (Accessed 10.06.2026).

References

Ascarza, E. et al. (2018), "In Pursuit of Enhanced Customer Retention Management: Review, Key Issues, and Future Directions", *Customer Needs and Solutions*, Vol. 5, 1-2, pp. 65-81. DOI: 10.1007/s40547-017-0080-0.

Avdeeva, S. M. et al. (2017), *Individualization of learner educational activity based on e-learning using distance education technologies: a practical guide*, Federal Institute for Education Development, Moscow, Russia, 121 p. (In Russ.).

Bañeres, D., Rodríguez-González, M. E. and Guerrero-Roldán, A. E. (2023), "An Early Warning System to Identify and Intervene Online Dropout Learners", *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, Vol. 20, article 3. DOI: 10.1186/s41239-022-00371-5.

Bergdahl, N. et al. (2024), "Unpacking Student Engagement in Higher Education Learning Analytics: A Systematic Review", *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, Vol. 21, article 63. DOI: 10.1186/s41239-024-00493-y.

Chiu, T. K. F. (2022), "Applying the Self-Determination Theory (SDT) to Explain Student Engagement in Online Learning during the COVID-19 Pandemic", *Journal of Research on Technology in Education*, Vol. 54, Sup. 1, pp. S14-S30. DOI: 10.1080/15391523.2021.1891998.

Chong, K. T. et al. (2025), "A Systematic Review of Machine Learning Techniques for Predicting Student Engagement in Higher Education Online Learning", *Journal of Information Technology Education: Research*, Vol. 24, article 5. DOI: 10.28945/5456.

Chudinovskikh, M. V. (2022), "Prospects for the development of the EdTech market in Russia", *Baikal Research Journal*, Vol. 13, 4, article

13. DOI: 10.17150/2411-6262.2022.13(4).13. (In Russ.).

Ferguson, R. (2012), "Learning Analytics: Drivers, Developments and Challenges", *International Journal of Technology Enhanced Learning*, Vol. 4, 5/6, pp. 304-317. DOI: 10.1504/IJTEL.2012.051816.

Kizilcec, R. F., Piech, C. and Schneider, E. (2013), "Deconstructing Disengagement: Analyzing Learner Subpopulations in Massive Open Online Courses", *Proceedings of the Third International Conference on Learning Analytics and Knowledge*, ACM, New York, USA, pp. 170-179. DOI: 10.1145/2460296.2460330.

Konanchuk, D. S. (2013), "EdTech: a new technological platform in education", *University Management: Practice and Analysis*, 5 (87), pp. 65-73 [Online], available at: <https://www.umj.ru/jour/article/view/473> (Accessed 10 June 2026). (In Russ.).

Kononykhina, O. V. (2021), "Student motivation in distance learning", *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 2-1 (53), pp. 107-111. DOI: 10.24412/2500-1000-2021-2-1-107-111. (In Russ.).

Lee, J. and Kim, D. (2025), "From Awareness to Empowerment: Self-Determination Theory-Informed Learning Analytics Dashboards to Enhance Student Engagement in Asynchronous Online Courses", *Journal of Computing in Higher Education*, Vol. 37, 3, pp. 1078-1118. DOI: 10.1007/s12528-024-09416-2.

Martin, F. and Bolliger, D. U. (2018), "Engagement Matters: Student Perceptions on the Importance of Engagement Strategies in the Online Learning Environment", *Online Learning*, Vol. 22, 1, pp. 205-222. DOI: 10.24059/olj.v22i1.1092.

Ojo, A. O. et al. (2024), "Investigating Student's Motivation and Online Learning Engagement through the Lens of Self-Determination Theory", *Journal of Applied Research in Higher Education*, Vol. 16, 5, pp. 2185-2198. DOI: 10.1108/JARHE-09-2023-0445.

Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000), "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", *American Psychologist*, Vol. 55, 1, pp. 68-78. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68.

Siemens, G. and Long, P. (2011), "Penetrating the Fog: Analytics in Learning and Education", *EDUCAUSE Review*, Vol. 46, 5, pp. 30-40 [Online], available at: <https://er.educause.edu/articles/2011/9/penetrating-the-fog-analytics-in-learning-and-education> (Accessed 10 June 2026).

Smart Ranking (2026a), "EdTech market grew by 12% in 2025", Smart Ranking [Online], available at: <https://smartranking.ru/ru/analytics/edtechs/edtech-rynok-vyros-v-2025-godu-na-12/> (Accessed 10 June 2026). (In Russ.).

Smart Ranking (2026b), "Revenue of online exam preparation schools exceeded RUB 19 billion", Smart Ranking [Online], available at: <https://smartranking.ru/ru/analytics/edtechs/vyruchka-shkol-onlajn-podgotovki-k-ekzamenam-prevysila-19-mlrd-rublej/> (Accessed 10 June 2026). (In Russ.).

TASS (2024), "Mediascope reports that Russians over 12 spend 4.5 hours a day online", TASS [Online], available at: <https://tass.ru/obschestvo/21268123> (Accessed 10 June 2026). (In Russ.).

Veretin, R. S. (2025), "Analysis of the effectiveness of digital educational platforms with artificial intelligence support in Russian schools", *MCU Journal of Informatics and Informatization of Education*, 3 (73), pp. 7-19. DOI: 10.24412/2072-9014-2025-373-7-19. (In Russ.).

Данные об авторе

Тахаутдинов Артур Рустамович, аспирант

Information about the author

Artur R. Takhautdinov, Post-graduate Student