

научно-практический журнал

современная

конкуренция

2025. Том 19. № 4

Июль–Август

Сквозной номер выпуска – 106

Издаётся с января 2007 г. Периодичность издания – 6 раз в год.

**Национальная ассоциация обучения предпринимательству (РАОП)
Университет «Синергия»**

ISSN 1993-7598 (Print)

ISSN 2687-0657 (Online)

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4

Журнал входит в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК для публикации основных результатов диссертационных исследований

Главный редактор

Рубин Юрий Борисович

доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент Российской академии образования, заведующий кафедрой предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия»

Редакционная коллегия (редакционный совет)

Авдашева Светлана Борисовна

доктор экономических наук, профессор, руководитель департамента прикладной экономики НИУ ВШЭ

Клейнер Георгий Борисович

доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент РАН, руководитель научного направления «Мезоэкономика, микроэкономика, корпоративная экономика» Центрального экономико-математического института Российской академии наук (ЦЭМИ РАН)

Князева Ирина Владимировна

доктор экономических наук, профессор, руководитель Центра конкурентной политики и экономики Сибирского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Коваленко Александр Иванович

кандидат экономических наук, доцент, кафедра предпринимательства и конкуренции Университета «Синергия», заместитель главного редактора

Коробов Юрий Иванович

доктор экономических наук, профессор, кафедра банковского дела и монетарного регулирования Финансового университета при Правительстве РФ

Леднев Владимир Алексеевич

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой спортивного менеджмента, вице-президент Университета «Синергия»

Манев Иван

PhD, профессор кафедры менеджмента Университета Мейна, декан Колледжа бизнеса, государственной политики и здравоохранения (США)

Моррис Майкл

PhD, профессор, декан факультета предпринимательства Университета Оклахомы (США)

Осипенко Олег Валентинович

доктор экономических наук, профессор, кафедра предпринимательства и конкуренции, Центр корпоративной конфликтологии Университета «Синергия»

Осипов Владимир Сергеевич

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой мировой экономики и управления внешнеэкономической деятельностью МГУ имени М.В. Ломоносова

Платонова Елена Дмитриевна

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории и менеджмента Института социально-гуманитарного образования Московского педагогического государственного университета

Светульников Сергей Геннадьевич

доктор экономических наук, профессор Высшей школы бизнес-инжиниринга Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого

Смайлор Рэй

PhD, профессор кафедры инноваций и технологии Школы бизнеса им. Нили при Техасском христианском университете (США)

Хабаров Владимир Иванович

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры организационного менеджмента, вице-президент Университета «Синергия», заместитель главного редактора

Цыганов Андрей Геннадьевич

кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник кафедры конкурентной и промышленной политики экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова, заместитель руководителя Федеральной антимонопольной службы России

Шаститко Андрей Евгеньевич

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой конкурентной и промышленной политики экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, директор Центра исследований конкуренции и экономического регулирования ИПЭИ РАНХиГС

Шиндэхут Минзт

PhD, профессор кафедры предпринимательства Школы менеджмента им. Уитмена Сиракьюсского университета (США)

Юданов Андрей Юрьевич

доктор экономических наук, профессор кафедры экономической теории, ординарный профессор Финансового университета при Правительстве РФ

Журнал «Современная конкуренция» индексируется в российских и зарубежных базах научной периодики: eLIBRARY (РИНЦ), ВИНИТИ, Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

Учредитель и издатель: Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский университет «Синергия»»

Адрес редакции и издателя:

129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр. 1 (юр.)
125315, Москва, Ленинградский проспект, д. 80Б, корп. 3
Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04)

E-mail: evlasova@synergy.ru; www.moderncompetition.ru

© Университет «Синергия»

JOURNAL OF MODERN COMPETITION

2025. Vol. 19. No. 4

July–August

Continuous issue – 106

Published since 2007. Periodicity: six times a year.

ISSN 1993-7598 (Print)

ISSN 2687-0657 (Online)

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4

**Russian Association for Entrepreneurship Education (ICSB-Russian)
Synergy University**

Editor-in-Chief

Yury Rubin

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member
of the Russian Academy of Education, Head of
Entrepreneurship and Competition Department,
Synergy University

Editorial Board

Svetlana Avdasheva

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Applied Economics
Department HSE University

Georgiy Kleiner

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Corresponding Member
of the Russian Academy of Sciences, Head of
Mesoeconomics, Microeconomics, Corporate Economics
Scientific Department, Central Economics and Mathematics
Institute of the Russian Academy of Sciences (CEMI RAS)

Irina Knyazeva

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Center for Competition
and Economics Research, Siberian Institute of Management –
Branch of Russian Presidential Academy of National Economy
and Public Administration

Aleksandr Kovalenko

Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Entrepreneurship
and Competition Department, Synergy University,
Deputy Chief Editor

Yuriy Korobov

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Banking and Monetary Regulation
Department, Financial University under the Government
of the Russian Federation

Vladimir Lednev

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Sports Management
Department, Vice-President of Synergy University

Ivan Manev

PhD, Professor of Management Department at the University
of Maine, Dean of the College of Business, Public Policy
and Health (USA)

Michael Morris

PhD, Professor, Dean of the Faculty of Business at the
University of Oklahoma (USA)

Oleg Osipenko

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Entrepreneurship and Competition
Department, Center for Corporate Conflictology,
Synergy University

Vladimir Osipov

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of World Economy and
Foreign Economic Activity Administration Department,
Lomonosov Moscow State University

Elena Platonova

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Chairman of Economic Theory
and Management Department, Institute of Social Studies
and Humanities, Moscow Pedagogical State University

Sergey Svetunkov

Dr. Sci. (Econ.), Professor of Graduate School of Business
Engineering, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic
University

Raymond Smilor

PhD, Professor of Innovation and Technology
Business School at Texas Christian University (USA)

Vladimir Khabarov

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Professor of Organizational
Management Department, Vice-President
of Synergy University, Deputy Chief Editor

Andrey Tsyganov

Cand. Sci. (Econ.), Leading Researcher of Competition
and Industrial Policy Department, Faculty of Economics,
Lomonosov Moscow State University, Deputy Head
of FAS Russia

Andrey Shastitko

Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Competition and Industrial
Policy Department, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow
State University, Director of Center for Research in Competition
and Economic Regulation Studies IAER RANEPa

Minet Schindehutte

PhD, Professor of Business Management School
at Syracuse University (USA)

Andrey Yudanov

Dr. Sci. (Econ.), Professor of Economic Theory Department,
Professor in Ordinary of Finance University under
the Government of the Russian Federation

The journal is included into the Russian and international scientific databases:
eLIBRARY (Russian Science Citation Index), VINITI (Russian Academy of Sciences),
Ulrich's Periodicals Directory (Bowker, USA)

Publisher: Moscow University "Synergy"

Publisher address: 9/14 k. 1, Meshchanskaya str., Moscow, 129090, Russia
Editorial office address: 80B, k. 3, Leningradskiy Avenue, Moscow, 125315, Russia
Tel: +7 (495) 987-43-74 (ext. 33-04)

E-mail: evlasova@synergy.ru; www.moderncompetition.ru

© Synergy University

Содержание

Вопросы теории

В. С. Осипов

Санкции как инструмент в международной конкурентной борьбе 5

Конкурентоспособность бизнеса

О. Н. Гутникова

Оценка конкурентоспособности крымской косметики на основе лечебных
грязей в рамках импортозамещения 14

В. В. Кузнецов, В. И. Хабаров

Исследование факторов конкурентоспособности промышленных парков. 28

Практика предпринимательства в конкурентной среде

Ю. Г. Памухин

Тактические конкурентные действия в ключевых коммерческих операциях 40

С. Н. Любященко

Влияние потерь на управление внутренним запасом в производстве 55

В. Н. Суязов

Современные тенденции франчайзинга: комплексный анализ факторов успеха . . . 65

С. В. Раевский

Национальные проекты как приоритетные направления разработки стратегии
устойчивого развития города в конкурентной среде 78

Цифровая трансформация бизнеса

И. С. Антонов, В. Н. Родионова

Механизм обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия
в условиях цифровой трансформации экономики 96

Д. А. Козлов, С. А. Грачев

Роль цифровизации региональной экономики в формировании траектории
устойчивого развития 113

Правила оформления материалов 130

Contents

Theoretical issues

V. Osipov

Sanctions as a Tool in International Competition	5
--	---

Business competitiveness

O. Gutnikova

Assessment of the Competitiveness of Crimean Cosmetics Based on Therapeutic Mud in the Framework of Import Substitution	14
--	----

V. Kuznetsov, V. Khabarov

Factors of Competitiveness of Industrial Parks	28
--	----

Entrepreneurship practice in a competitive environment

Yu. Pamukhin

Competitive Activities Tactics in Key Commercial Deals	40
--	----

S. Lyubyashenko

The Impact of Losses on the Management of Internal Inventory in Production	55
--	----

V. Suyazov

Modern Trends in Franchising: A Comprehensive Analysis of Success Factors	65
---	----

S. Raevskiy

National Projects as Priority Areas for Developing a Strategy for Sustainable Urban Development in a Competitive Environment	78
---	----

Digital business transformation

I. Antonov, V. Rodionova

A Mechanism for Ensuring the Sustainable Competitiveness of an Enterprise in the Context of the Digital Transformation of the Economy	96
--	----

D. Kozlov, S. Grachev

The Role of Digitalization of the Regional Economy in Shaping the Trajectory of Sustainable Development	113
--	-----

Guidelines for authors	130
----------------------------------	-----

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-5-13

Санкции как инструмент в международной конкурентной борьбе

В. С. Осипов^{1*}¹*МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия*^{*}*vs.ossipov@spa.msu.ru*

Аннотация. Санкционное давление на Российскую Федерацию сохраняется и даже усиливается с принятием 18-го пакета санкций, а также в свете готовящегося 19-го пакета. Рассмотрение в Сенате США законопроекта о наложении 500%-ных пошлин на товары стран, которые продолжают энергетическое сотрудничество с Российской Федерацией, – еще одна сторона протекционистской политики США, которая нуждается в анализе с позиций цели санкционного давления. В этом же ряду рассматриваем и давление на Индию и Китай в попытках заставить их отказаться от закупок российских энергоносителей под угрозой введения 100%-ных пошлин на их товары при поставках в США. Следует отметить, что нынешняя администрация США предпочитает санкциям пошлины. Об этом неоднократно говорил президент США Д. Трамп. Однако для российской экономики важна не столько риторика Д. Трампа, сколько суть вводимых ограничений. В статье предпринята попытка показать, что санкции преследуют не декларируемые цели по принуждению к миру, а служат инструментом в международной конкурентной борьбе за лидерство как в технологическом и геополитическом, так и в энергетическом отношении. Посредством синтеза наработанных к настоящему моменту экономических теорий, описывающих те или иные явления и поведенческие паттерны, доказано, что целью санкций является попытка удержания лидерских позиций на отдельных рынках в ситуации неспособности обретения устойчивых конкурентных преимуществ иными (более благовидными) способами. Откровенно протекционистская политика администрации США преследует цель не только ослабления своих геополитических противников – Китайской Народной Республики и Российской Федерации, но и своих саттелитов, в первую очередь Европейского союза. Синтез теоретических достижений предшественников, предпринятый в настоящей статье, доказывает использование санкций именно как инструмента в международной конкурентной борьбе.

Ключевые слова: санкции, международная конкуренция, протекционизм, импортозамещение, глобализация, глокализация

Для цитирования: Осипов В. С. Санкции как инструмент в международной конкурентной борьбе // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 4. С. 5–13. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-5-13

Sanctions as a Tool in International Competition

V. Osipov^{1*}

¹*Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia*

^{*}*vs.ossipov@spa.msu.ru*

Abstract. The sanctions pressure on the Russian Federation continues and even increases with the adoption of the 18th package of sanctions, as well as the 19th package that is being prepared. The consideration in the US Senate of a bill to impose 500% duties on goods from countries that continue energy cooperation with the Russian Federation is another aspect of the US protectionist policy that needs to be analyzed from the standpoint of the purpose of sanctions pressure. In the same vein, we also consider the pressure on India and China in attempts to force them to stop purchasing Russian energy resources under the threat of introducing 100% duties on their goods when delivered to the United States. It should be noted that the current US administration prefers duties to sanctions. US President D. Trump has repeatedly spoken about this. However, for the Russian economy, it is not so much D. Trump's rhetoric that is important, but the essence of the restrictions being introduced. The article attempts to show that sanctions do not pursue the declared goals of forcing peace, but serve as a tool in the international competitive struggle for leadership in both technological and geopolitical terms, as well as in energy. By synthesizing economic theories developed to date, describing certain phenomena and behavioral patterns, it is proven that the purpose of sanctions is an attempt to maintain leadership positions in individual markets in a situation of inability to gain sustainable competitive advantages in other (more plausible) ways. The openly protectionist policy of the US administration is aimed not only at weakening its geopolitical opponents – the People's Republic of China and the Russian Federation, but also its satellites, primarily the European Union. The synthesis of theoretical achievements of predecessors, undertaken in this article, proves the use of sanctions precisely as a tool in international competition.

Keywords: sanctions, international competition, protectionism, import substitution, globalization, glocalization

For citation: Osipov V. Sanctions as a Tool in International Competition. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.4, pp.5-13 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-5-13

Введение

Экономические санкции и международная конкуренция – два мощных инструмента глобальной политики и экономики, которые тесно переплетаются и оказывают друг на друга значительное влияние. Санкции, будучи инструментом давления, меняют рыночные условия, вынуждая страны и корпорации искать альтернативные пути развития, перестраивать цепочки ценности. В свою очередь, международная конкуренция определяет, насколько

ко эффективными окажутся санкции и как быстро санкционируемые экономики смогут адаптироваться и снова включиться в конкурентную борьбу на мировом рынке.

Холдингизация в сельском хозяйстве России активно шла в 2000-х и 2010-х гг. и продолжается по сей день. Крупнейшие агрохолдинги зачастую лидируют по технической модернизации своих производств, быстрее внедряют новые сельскохозяйственные, логистические и маркетинговые технологии [19].

Экономические санкции – не просто политический инструмент, но и производная глобальной конкурентной борьбы. Их введение и эффективность можно объяснить через призму классических и современных экономических теорий. Конкуренция между государствами и корпорациями приводит к санкциям.

Д. Рикардо в своей теории сравнительных преимуществ [1] отмечал, что страны должны специализироваться на производстве товаров, где у них *относительно* меньшие издержки (даже если абсолютные издержки выше). В контексте торговых войн Д. Рикардо не учитывал политические ограничения (санкции, протекционизм), а также динамику технологического развития. Кроме того, Рикардо никак не мог предвидеть появление и спрогнозировать роль транснациональных корпораций в мировой экономике, а также он не объяснил характер торговли между похожими по сравнительным преимуществам странами (например, Германия и Франция).

Литературный обзор

П. Кругман [2] предложил новую торговую теорию, в которой обосновал значимость эффекта масштаба, выражающегося в том, что крупные производства снижают издержки, а страны могут специализироваться на определенных видах экономической деятельности даже при одинаковых технологиях. Государства могут искусственно создавать преимущества через субсидии или тарифы, например кейс Боинг vs. Airbus, где субсидии ЕС и США нарушали чистую конкуренцию, но стимулировали технологический рывок. Тем не менее в краткосрочной перспективе протекционизм может помочь отдельным отраслям, а в долгосрочной – ведет к потерям для всех из-за снижения эффективности. На наш взгляд, экономические санкции следует рассматривать как крайнюю форму торговых войн, где санкции служат дополнитель-

ным рычагом ограничения конкуренции на мировом рынке, причем они могут использоваться как сплошным методом (тарифы Д. Трампа в отношении 185 стран), так и точно (тариф Д. Трампа в отношении КНР в размере 145% или тарифы в отношении полупроводников). Наложение санкций или рост тарифов вызывает идентичные последствия, а именно переориентацию товарных потоков в другие страны с искажением цен на мировом рынке, когда цены на одни и те же товары оказываются разными в разных частях света (чего не должно наблюдаться в условиях глобализации мировой экономики). В этом отношении показателен пример невероятно быстрой переориентации потоков энергоносителей Российской Федерации с европейского направления в пользу Востока и Азии. П. Кругману, в свою очередь, не удалось учесть роль политических рисков, а также он не учел появление цифровой экономики, предоставляющей экономическим акторам новый фактор производства. Г. Джереффи в этом отношении заполнил проявившийся пробел и показал, что формирование глобальных цепочек ценности снижает издержки производства [3], а значит, их разрушение тарифами и санкциями приводит к росту издержек как для транснациональных корпораций, являющихся архитекторами этих цепочек, так и для потребителей, ведь цены на конечные товары возрастают. Последнее вызывает инфляцию, что становится проблемой уже государств, существенно зависящих от импорта товаров.

Современная концепция техно-национализма говорит о том, что торговые войны смещаются в сферу контроля над технологиями. Техно-национализм – это стратегия государств, при которой развитие и контроль над критическими технологиями становятся вопросом национального суверенитета, а их распространение ограничивается в геополитических целях [4, 5]. В рамках концепции техно-национализма государства используют технологии как ресурс национальной мощи, ограничивают трансфер

знаний для сохранения доминирующего положения в мировой экономике, субсидируют национальных чемпионов для получения ими новых технологий (отсюда и всяческая поддержка R&D), а также продвигают собственные стандарты технологий для сохранения лидерства (например, стандарт связи). Очевидно, что санкции в данном случае выполняют функцию отключения от передовых технологий для понуждения подсанкционной страны к подчинению интересам инициатора санкций. Важно отметить, что и здесь может сработать санкционный парадокс Д. Дрезнера [6], так как краткосрочные успехи в технологии и их закрытие для других участников международной торговли приводят к самоизоляции и снижению эффективности в долгосрочном периоде (пример Японии 1980-х гг., когда техно-национализм в микроэлектронике привел к краткосрочному успеху, но долгосрочному отставанию). Современная глобализованная экономическая система не позволяет долго придерживаться политики техно-национализма и по другой причине, а именно в связи с распространением ранее упомянутых глобальных цепочек ценности, из-за которых даже безусловные лидеры в отдельных технологиях всё равно зависимы от других стран (компания TSMC (о. Тайвань) зависит от оборудования ASML (Нидерланды) и материалов из США). Политика техно-национализма обостряет борьбу за редкоземельные металлы, которую мы наблюдаем сейчас в связи с политикой действующей американской администрации. Таким образом, техно-национализм – это ответ на геоэкономическую гиперконкуренцию XXI в., где технологии стали новым полем боя. Однако устойчивость мировой экономики в этом ключе зависит от баланса между протекционизмом и международной кооперацией.

Еще одно объяснение использования санкций как инструмента антиконкурентной политики может предложить классическая политическая экономия К. Маркса.

Этот подход объясняет санкции как борьбу за ресурсы и доминирование в капиталистической системе. В этом отношении и мир-системный анализ И. Валлерстайна [7] подтверждает гипотезу Маркса, так как, очевидно, ядро, по И. Валлерстайну (США), подавляет периферию – Китай, Россию, Иран, чтобы сохранять контроль над мировой экономикой. Таким образом, санкции могут рассматриваться как попытка Запада не допустить усиления России, Китая, Ирана как альтернативных экономических центров (Китая – производственного центра, а России и Ирана – энергетических центров).

В 1980-х гг. Б. Спенсер и Дж. Брендер предложили концепцию **стратегической торговой политики** [8] взамен классических моделей свободной торговли, так как они не объясняли, почему страны субсидируют высокотехнологичные отрасли (авиастроение, микроэлектронику), а также как олигополии влияют на международную торговлю. Им удалось показать, что в отраслях с **высокими постоянными издержками** (авиастроение, чипы) действует принцип «чем больше производишь, тем ниже себестоимость и тем сильнее конкурентное преимущество». Б. Спенсер и Дж. Брендер показали, что в условиях дуополии (два глобальных конкурента) субсидии одной стране позволяют увеличить долю рынка своей фирмы и сократить прибыль иностранного конкурента. Именно так США блокируют Huawei, чтобы поддержать Apple и Qualcomm. Таким образом, это не рыночная конкуренция, а искусственное устранение соперника.

Еще один аргумент в пользу применения санкций как инструмента конкурентной политики на мировой арене предоставляет теория игр в работах Дж. Нэша [9]. Конкурирующим странам выгодно сотрудничать, но если одна сторона нарушает договоренности (например, Китай субсидирует сталелитейные компании), другая страна (напри-

мер, США) вводит санкции. Получается, что санкции играют роль в уравнивании страха. Т. Шеллинг [10] предлагает рассматривать угрозу как инструмент сдерживания, а значит, и санкции могут вполне выступать в качестве способа показать, что нарушение правил будет чревато негативными последствиями.

Наконец, нельзя забывать и о более классических работах таких авторов, как Ф. Лист. В своей «Национальной системе политической экономии» [11] он прямо говорит о том, что «под защитой тарифа 1804 года мануфактурная промышленность североамериканцев лишь с трудом могла противостоять фабрикам Англии, которые получали поддержку в постоянных улучшениях и умножались в колоссальном размере. Без сомнения, новая промышленность пала бы под давлением этой конкуренции, если бы ей не пришли на помощь эмбарго и объявление войны 1812 года, вследствие чего, как во время войны за независимость, американские фабрики достигли такого необычайного развития, что не только удовлетворяли внутренней потребности, но скоро приступили даже к вывозу произведений своих мануфактур» [11]. Здесь мы прямо видим, как тарифы и эмбарго спасли американскую промышленность от конкуренции с английскими производителями. Нельзя также забывать о том, что Ф. Лист утверждал, что на ранних стадиях развития страны должны защищать свои отрасли. В этом же духе высказывается Э. Райнерт: «История доказывает, что симметричная свободная торговля, т. е. между странами, находящимися примерно на одном уровне развития, идет на пользу обеим сторонам. Несимметричная свободная торговля приводит к тому, что бедная страна специализируется на бедности, а богатая – на богатстве. Для того чтобы выигрывать от свободной торговли, бедная страна должна сначала избавиться от своей международной специализации на бедности» [12]. Именно

так П. Самуэльсону удалось показать выгоду от торговли, он ведь рассматривал страны примерно одного уровня развития, в отличие от Г. Мюрдаля, который рассматривал как раз международную торговлю между развитыми и развивающимися странами и показал, что «в то время как для промышленных стран соотношение экспортных и импортных цен имеет тенденцию изменяться в направлении, противоположном колебаниям экономической конъюнктуры, и таким образом до некоторой степени смягчать их влияние, слаборазвитые страны находятся в обратном положении. Там изменения условий торговли имеют тенденцию усиливать влияние общих колебаний конъюнктуры» [13]. Отсюда становится понятно, что современные санкции представляют собой гипертрофированную антиконкурентную защиту развитых от стремительно развивающихся экономик на фоне установившегося механизма торговли, в результате которого «доходы периферии от экспорта в центры... трансформируются в спрос на промышленную продукцию тех же центров, а не стимулируют развитие периферии» [14].

Наиболее полно эту проблему в теоретическом аспекте раскрыл Д. Родрик: «На экономическом фронте защитники торговых соглашений совмещают несовместимое. С одной стороны, говорят, что снижение торговых барьеров способствует экономической эффективности и специализации. С другой стороны, предполагается увеличить экспорт и создать рабочие места за счет большего доступа к рынкам торговых партнеров. Первое из указанного – основанный на сравнительных преимуществах традиционный аргумент в пользу либерализации торговли. Второе – меркантилистский аргумент.

Трудность состоит в том, что цель использования сравнительных преимуществ и меркантилистская цель противоречат друг другу. С точки зрения сравнительных преимуществ выгоды от торговли поступа-

ют от импорта: экспорт – та вещь, которой страна должна пожертвовать, чтобы приобрести упомянутый импорт. Причем эти выгоды достаются всем странам – до тех пор, пока торговля расширяется сбалансированно. В картине мира меркантилистов экспорт хорош, а импорт плох. Страны, которые увеличивают чистый экспорт, выигрывают, а все остальные проигрывают.

Если смотреть с позиций сравнительного преимущества, торговые соглашения не создают рабочих мест, а всего лишь перераспределяют их между отраслями. С меркантилистских позиций «они способны создавать рабочие места, но лишь в той мере, в какой сокращают их в других странах» [15]. Отсюда вытекает, что чем сильнее интеграция в рамках глобализации, тем жестче реакция на конкурентов из других блоков.

Международная конкуренция в условиях глобализации

Современная мировая экономика – это система, где страны и транснациональные корпорации борются за ресурсы, технологии и рынки сбыта. Конкуренция в настоящее время проявляется в сфере торговли (доступ к дешевым товарам и сырью), технологической гонке (полупроводники, ИИ, зеленые технологии), финансовом доминировании (доллар vs. юань, криптовалюты), геополитическом влиянии (контроль над логистическими маршрутами), контроле над инфраструктурой (трубопроводный транспорт, искусственные каналы (Суэцкий, Панамский)). Эти сферы определяют и главных игроков мировой торговли, среди которых особенно выделяются США, Китай, ЕС, Россия, Индия, Япония. Каждый из них стремится минимизировать зависимость от других, что делает санкции менее предсказуемыми и более используемыми под самыми разнообразными предлогами.

Указанные выше тенденции развития мировой экономики и геополитики дикту-

ют необходимость опережения конкурентов не только за счет улучшения технологий или инноваций, но и за счет сдерживания их развития с использованием арсенала санкций. Так, санкции используются для ограничения доступа к технологиям (технонационализм), ведь кто контролирует ключевые технологии (IT, биотех, энергетика), тот доминирует в экономике. Кроме того, конкуренты вынуждены включаться в технологическую гонку, так как санкции вынуждают страны вкладываться в исследования для получения технологий и недопущения технологического отставания, то есть средства затрачиваются на получение не новых технологий в мировом масштабе, а уже известных.

Не следует, однако, отбрасывать тот факт, что санкции меняют характер конкуренции. Если ранее конкуренты стремились добиться такого совершенства продуктов, что их качество и цена привлекали потребителей, то теперь используются меры сдерживания развития конкурентов. В то же время санкции вынуждают прибегать к мерам политики импортозамещения, что ускоряет развитие местных производств. Причем чем менее развита импортозамещающая отрасль, тем быстрее она растет на первоначальном этапе (срабатывает эффект низкой базы). Страны, подвергающиеся санкциям, стараются достигнуть такого уровня отношений между собой, заключают торговые соглашения, обеспечивающие им экономическое развитие в условиях ограничения доступа к передовым технологиям и/или отключения от привычной инфраструктуры (например, SWIFT). Отсюда возникает необходимость формирования и укрепления альтернативных глобальному Западу блоков (BRICS+) и соглашений (достаточно вспомнить невозможную ранее встречу министров иностранных дел Японии, Ю. Кореи и Китая). Санкции ускоряют развитие параллельных ранее привычных систем – платежные, банковские, страховые.

Еще одно важное следствие санкционного давления выражается в том, что подсанкционная страна быстрее сталкивается с ловушкой среднего дохода [16], когда страна, достигнув определенного уровня благосостояния, теряет прежние темпы роста и не может перейти на следующую ступень развития именно из-за санкций. Происходит потеря конкурентного преимущества по цене, поэтому страна больше не может конкурировать с бедными государствами за счет дешевой рабочей силы и низких издержек, но при этом она еще не развила достаточный инновационный потенциал и качество человеческого капитала, чтобы соперничать с передовыми экономиками.

Для нашего теоретического анализа понадобится обратиться к трудам В. И. Ленина по проблемам империализма. Он прямо указывал на искусственное сдерживание развивающихся стран развитыми странами: «...монополии всюду несут с собой монополистические начала: использование "связей" для выгодной сделки становится на место конкуренции на открытом рынке. Самая обычная вещь: условием займа ста-

новится расходование части его на покупку продуктов кредитующей страны, особенно на предметы вооружения» [17]. В. И. Ленин указывал, что империализм есть монополистическая стадия капитализма и указывал на 5 его признаков:

- концентрация производства и капитала;
- слияние банковского и промышленного капитала;
- вывоз капитала;
- образование международных монополистических союзов;
- территориальный раздел земли между крупнейшими капиталистическими державами.

В другой своей работе В. И. Ленин прямо указывает на то, что «Англия искусственно "мешает" промышленному развитию» Индии и Египта как своих колоний [18].

Как мы видим (рис. 1), в очередной раз история преподносит новые уроки тем, кто отказывается учить прошлые уроки. В самом деле, понимание действий колониальных держав в начале прошлого века дает довольно ясную картину того, как они ведут себя сегодня и будут вести себя дальше.

Стадия 1 Классическая конкуренция (XIX – нач. XX в.)	<i>Механизм:</i> сравнительные преимущества (Рикардо), свободная торговля. <i>Пример:</i> британская текстильная промышленность vs. индийские ремесленники. <i>Пределы:</i> проигрывающие страны вводят протекционизм (США – тарифы 1890 г.)
Стадия 2 Стратегический протекционизм (сер. XX в.)	<i>Механизм:</i> защита собственных отраслей промышленности от иностранной конкуренции. <i>Пример:</i> Япония, Ю. Корея – субсидии сталелитейным и автокомпаниям. <i>Пределы:</i> ведущие экономики (США) начинают применять антидемпинговые меры
Стадия 3 Технологическая блокада (1980–2000-е гг.)	<i>Механизм:</i> контроль над глобальными цепочками ценности (теория Гэри Джереффи). <i>Пример:</i> СОСОМ – запрет на экспорт технологий в СССР. <i>Пределы:</i> Китай создает параллельные цепочки (Huawei)
Стадия 4 Санкционное давление (2010–2020-е гг.)	<i>Механизм:</i> целенаправленное разрушение конкурентных преимуществ. Финансовые (отключение от SWIFT – атака на институциональное преимущество). Технологические (санкции против SMIC – подрыв фактора «инновации»). <i>Пример:</i> около 30 000 санкций против России – попытка устранить ее как энергетического конкурента
Стадия 5 Война форматов (2030+ прогноз)	<i>Механизм:</i> конкуренция не между фирмами, а между экономическими системами. <i>Запад:</i> зеленые стандарты + цифровая валюта ЦБ. <i>BRICS+:</i> суверенные платежные системы + альтернативные резервные валюты

Рис. 1. 5-стадийная модель возникновения и развития санкций
Fig. 1. 5-stage model of the emergence and development of sanctions

Закключение

В качестве вывода отметим, что санкции стали неизбежным следствием гиперконкуренции на мировом рынке. С точки зрения классической политической экономии, они нерациональны, но в реалиях нового меркантилизма, где государства борются за технологическое лидерство, вполне логичны. Отсюда вытекает следующий вывод: чем сильнее проявляется конкуренция (США vs. Китай, Запад vs. BRICS+), тем чаще будут применяться санкции. В долгосрочной перспективе это может привести к углублению глокализации и даже деглобализации как процессам естественного отклика на давление со стороны США.

Таким образом, экономические санкции – не исключение, а закономерный продукт обострения международной конкуренции, объясняемый как классическими, так и современными экономическими теориями. Санкции и международная конкуренция оказались взаимозависимы, так как чем жестче санкции, тем активнее страны ищут альтернативы, меняя глобальный баланс сил. В будущем санкции могут стать менее эффективными из-за растущей конкуренции и экономической многополярности. Политическая многополярность лишь усилит сокращение влияния санкций на экономические отношения в планетарном масштабе.

Список литературы

1. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. – М.: Эксмо, 2007. – 960 с.
2. Krugman P. The Increasing Returns Revolution in Trade and Geography // *American Economic Review*. 2009. Vol. 99. No. 3. P. 561–71. DOI: 10.1257/aer.99.3.561.
3. Jereffi G. Global Value Chains in a Post-Washington Consensus World // *Review of International Political Economy*. 2014. Vol. 21. No. 1. P. 9–37. DOI: 10.1080/09692290.2012.756414.
4. Mowery D. C., Rosenberg N. *Technology and the Pursuit of Economic Growth*. – Cambridge: Cambridge University Press, 1989. – 330 p.
5. Ostry S., Nelson R. R. *Techno-Nationalism and Techno-Globalism. Conflict and Cooperation*. – Washington, D. C.: The Brookings Institution, 1995. – 132 p.
6. Drezner D. W. *The sanctions paradox. Economic statecraft and international relations*. – Cambridge: Cambridge University Press, 1999. – 362 p.
7. Валлерстайн И. *Миротермический анализ: введение*. – М.: ИД «Территория будущего», 2006. – 248 с.
8. Spencer B. J., Bredner J. A. *Strategic Trade Policy* // *The New Palgrave Dictionary of Economics*. – Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2008. P. 1–8. DOI: 10.1057/978-1-349-95121-5_2264-1.
9. Nash J. F. *Non-Cooperative Games*. – Princeton University: PhD thesis, 1950. – 32 p.
10. Шеллинг Т. *Стратегия конфликта*. – М.: ИРИСЭН, 2007. – 366 с.
11. Лист Ф. *Национальная система политической экономии*. – М.: Европа, 2005. – 382 с.
12. Райнерт Э. Как богатые страны стали богатыми, и почему бедные страны остаются бедными. – М.: ИД ВШЭ, 2014. – 384 с.
13. Мюрдаль Г. *Мировая экономика. Проблемы и перспективы*. – М.: Издательство иностранной литературы, 1958. – 556 с.
14. Пребиш Р. *Периферийный капитализм. Есть ли ему альтернатива?* – М.: ИЛА РАН, 1992. – 338 с.
15. Родрик Д. *Откровенный разговор о торговле. Идеи для разумной мировой экономики*. – М.: Издательство Института Гайдара, 2019. – 384 с.
16. Gill I., Kharas H. *An East Asian Renaissance: Ideas for Economic Growth*. – Washington, D. C.: World Bank, 2007. – 386 p. DOI: 10.1596/978-0-8213-6747-6.
17. Ленин Н. (Вл. Ульянов). *Империализм как новейший этап капитализма (Популярный очерк)*. – М., П-г: Книгоиздательство «Коммунист», 1918. – 133 с.
18. Ленин В. И. *Тетради по империализму*. – М.: Государственное издательство политической литературы, 1939. – 740 с.

Сведения об авторе

Осипов Владимир Сергеевич, ORCID 0000-0003-3109-4786, докт. экон. наук, профессор, заведующий кафедрой мировой экономики и управления внешнеэкономической деятельностью, МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия, vs.ossipov@spa.msu.ru

Статья поступила 20.06.2025, рассмотрена 30.07.2025, принята 14.08.2025

References

1. Ricardo D. *Nachala politicheskoy ekonomii i nalogovogo oblozheniya* [Principles of Political Economy and Taxation]. Moscow, Eksmo Publ., 2007, 960 p.
2. Krugman P. The Increasing Returns Revolution in Trade and Geography. *American Economic Review*, 2009, vol.99, no.3, pp.561-71. DOI: 10.1257/aer.99.3.561.
3. Jereffi G. Global Value Chains in a Post-Washington Consensus World. *Review of International Political Economy*, 2014, vol.21, no.1, pp.9-37. DOI: 10.1080/09692290.2012.756414.
4. Mowery D. C., Rosenberg N. *Technology and the Pursuit of Economic Growth*. Cambridge, Cambridge University Press, 1989, 330 p.
5. Ostry S., Nelson R. R. *Techno-Nationalism and Techno-Globalism. Conflict and Cooperation*. Washington, D. C., The Brookings Institution, 1995, 132 p.
6. Drezner D. W. *The sanctions paradox. Economic statecraft and international relations*. Cambridge, Cambridge University Press, 1999, 362 p.
7. Wallerstein I. *Mirosistemnyj analiz: vvedenie* [An Introduction to the World-System Perspective]. Moscow, *Territoriya budushchego* Publ., 2006, 248 p.
8. Spencer B. J., Bredner J. A. Strategic Trade Policy. In: *The New Palgrave Dictionary of Economics*. Basingstoke, Hampshire, Palgrave Macmillan, 2008, pp.1-8. DOI: 10.1057/978-1-349-95121-5_2264-1.
9. Nash J. F. *Non-Cooperative Games*. Princeton University, PhD thesis, 1950, 32 p.
10. Schelling Th. *Strategiya konflikta* [The Strategy of Conflict]. Moscow, *IRISEN* Publ., 2007, 366 p.
11. List F. *Nacional'naya sistema politicheskoy ekonomii* [National System of Political Economy]. Moscow, *Europe* Publ., 2005, 382 p.
12. Reinert E. *Kak bogatye strany stali bogatymi, i pochemu bednye strany ostayutsya bednymi* [How Rich Countries Got Rich... And Why Poor Countries Stay Poor]. Moscow, Higher School of Economics Publ., 2014, 384 p.
13. Myrdal G. *Mirovaya ekonomika. Problemy i perspektivy* [An International Economy. Problems and Prospects]. Moscow, *Izdatel'stvo inostrannoy literatury* Publ., 1958, 556 p.
14. Prebisch R. *Periferijnyy kapitalizm. Est' li emu al'ternativa?* [Peripheral Capitalism: Is There an Alternative?]. Moscow, Institute of Latin America RAS Publ., 1992, 338 p.
15. Rodrik D. *Otkrovennyy razgovor o torgovle. Idei dlya razumnoy mirovoy ekonomiki* [Straight Talk on Trade. Ideas for a Sane World Economy]. Moscow, The Gaidar Institute Publ., 2019, 384 p.
16. Gill I., Kharas H. *An East Asian Renaissance: Ideas for Economic Growth*. Washington, D. C., World Bank, 2007, 386 p. DOI: 10.1596/978-0-8213-6747-6.
17. Lenin N. (Vi. Ulyanov). *Imperializm kak noveyshiy etap kapitalizma (Populyarnyj ocherk)* [Imperialism as the Newest Stage of Capitalism (Popular Essay)]. Moscow, Petrograd, *Knigoizdatel'stvo «Kommunist»* Publ., 1918, 133 p.
18. Lenin V. I. *Tetrad'i po imperializmu* [Notebooks on Imperialism]. Moscow, *Gosudarstvennoe izdatel'stvo politicheskoy literatury* Publ., 1939, 740 p.

About the author

Vladimir S. Osipov, ORCID 0000-0003-3109-4786, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of Global Economy and Foreign Economic Activity Administration Department, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, vs.ossipov@spa.msu.ru

Received 20.06.2025, reviewed 30.07.2025, accepted 14.08.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-14-27

Оценка конкурентоспособности крымской косметики на основе лечебных грязей в рамках импортозамещения

О. Н. Гутникова^{1*}

¹*Институт экономики и управления Крымского федерального университета им. В. И. Вернадского, Симферополь, Республика Крым, Россия*

^{*}*vechirko15@mail.ru*

Аннотация. Статья посвящена оценке конкурентоспособности натуральных образцов косметической продукции, изготовленной на основе лечебных грязей. В отличие от других аналогичных исследований, в работе реализовалась адаптивная авторская методика, базирующаяся на использовании сочетания алгоритма сенсорного анализа и потребительской дегустации. Подобная методика позволяет за счет балльно-рейтинговой оценки выделить конкурентные преимущества продукции, а также оценить влияние отдельных показателей товара на общее впечатление от непосредственного контакта с объектом исследования. Цель исследования заключалась в доказательстве наличия конкурентных преимуществ у продукции, выпускаемой региональными производителями, возможности вести конкурентную борьбу за рынки сбыта с известными национальными и зарубежными брендами. Актуальность исследования обусловлена реализуемыми в стране программами импортозамещения и поддержки национальной промышленности в направлении переориентации потребителя на отечественную продукцию. Статья имеет практическое значение, так как используемый авторский подход к оценке конкурентных преимуществ может применяться в работе производственных и торговых предприятий независимо от товарной специализации. Его адаптивность обусловлена простотой применения, а также меньшей субъективностью полученных результатов благодаря исключению в ходе исследования фактов предвзятого отношения потребителя к конкретным торговым маркам. Часть полученных результатов могут отражать наличие или отсутствие сенсорной памяти потребителя, что также может использоваться как элемент конкурентных стратегий при производстве и продвижении продукции на товарный рынок. Доказано, что региональные бренды косметической продукции по многим параметрам имеют более высокие потребительские свойства по сравнению с отечественными аналогами.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества, косметические товары, лечебные грязи, косметика, импортозамещение

Для цитирования: Гутникова О. Н. Оценка конкурентоспособности крымской косметики на основе лечебных грязей в рамках импортозамещения // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 4. С. 14–27. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-14-27

Assessment of the Competitiveness of Crimean Cosmetics Based on Therapeutic Mud in the Framework of Import Substitution

O. Gutnikova^{1*}

¹*Institute of Economics and Management of the V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Republic of Crimea, Russia*

^{*}*vechirko15@mail.ru*

Abstract. The article is devoted to the assessment of the competitiveness of natural samples of cosmetic products made on the basis of therapeutic mud. Unlike other similar studies, an adaptive author's technique was implemented in the work, based on the use of a combination of the sensory analysis algorithm and consumer tasting. A similar technique allows, due to the point-rating assessment, to highlight the competitive advantages of products, as well as evaluate the influence of individual indicators of the goods that affect the overall impression of direct contact with the object of research. The purpose of the study was to prove the presence of competitive advantages for products manufactured by regional manufacturers, the ability to compete for sales markets with famous national and foreign brands. The relevance of the study is due to the programs of import substitution and support of the national industry in the country in the direction of the consumer reorient for domestic products. The article is of practical importance, since the author's approach to evaluating competitive advantages can be applied in the work of industrial and trade enterprises, regardless of commodity specialization. Its adaptability is due to the simplicity of application, as well as the lesser subjectivity of the results, due to the exclusion of the facts of the prejudice of the consumer to specific brands during the study. Part of the results may reflect the presence or absence of the sensory memory of the consumer, which can also be used as an element of competitive strategies in the production and promotion of products to the commodity market. It is proved that the regional brands of cosmetic products in many respects have higher consumer properties compared to domestic analogues.

Keywords: competitiveness, competitive advantages, cosmetic products, therapeutic mud, cosmetics, import substitution

For citation: Gutnikova O. Assessment of the Competitiveness of Crimean Cosmetics Based on Therapeutic Mud in the Framework of Import Substitution. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.4, pp.14-27 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-14-27

Введение

Важнейшими природными и рекреационными ресурсами Крыма являются грязевые приморские озера, источники гидроминеральных ресурсов, так называемых донных отложений – пе-

лоидов (ил, грязь, глиняные соединения), обладающих целебными свойствами многофункционального спектра действия. В прошлом столетии ученые открыли свойства целебных грязей, которые применимы для продукции косметологии. С тех пор в регионе началось массовое развитие косме-

тической продукции на натуральном органическом сырье. Способствовала такому развитию сформировавшаяся на тот момент база санаторно-курортной индустрии, связанная с грязелечением. Исторические документы подтверждают тот факт, что грязелечение как медицинская лечебно-профилактическая процедура применялось в Крыму еще с древних времен, а особенности целебной грязи описаны в трудах историка Плиния [1].

Реформация в экономической сфере деятельности Республики Крым, а также мировые политические события способствовали становлению в регионе мощной и хорошо развитой отрасли – парфюмерно-косметической промышленности. Особое влияние на восстановление материальной базы, а также модернизацию производства оказали привлеченные инвестиции, позволившие в кратчайшие сроки вывести производство продукции на всероссийский уровень [2].

Крымская косметика, наряду с эфирными маслами и парфюмерными цветочными композициями, встала в один ряд с известными мировыми брендами, не уступая им по набору функциональных свойств и уникальности рецептур. Широкое развитие получили линейки натуральной косметики на основе лечебных грязей, содержащие в своем составе пелоиды Сакского, Ойбурского, Красного, Майнакского и других озер. Производители с помощью научно-исследовательских институтов создали уникальные по своему рецептурному составу комбинации органических веществ, включающие минеральное, растительное и животное сырье, сформировав тем самым неповторимый региональный бренд, известный далеко за пределами Крыма. Крымская натуральная косметика в комбинации с местными грязелечебницами стала своего рода визитной карточкой полуострова, а продукция – конкурентоспособным заменителем многих известных отечественных и зарубежных брендов.

Обзор литературы

Отмечено, что научное сообщество, невзирая на высокий потенциал крымской косметической промышленности, уникальные разработки и неповторимость функциональных свойств, продолжает «обходить стороной» крымский рынок натуральной косметики, ограничивая свои исследования преимущественно общими обзорами состояния ресурсной базы и тенденциями в области розничных продаж [3]. Из того небольшого числа научных трудов, которые посвящены рынку натуральной косметики на основе лечебных грязей, стоит отметить работы ученых С. В. Мурадова [4], С. В. Степанова [5], Х. Г. Карагулова [6], Д. А. Вахтеевой [7], О. Б. Ярош и Э. А. Митиной [8], Н. Н. Кальковой [9] и др. Практически отсутствуют научные исследования уникальных характеристик крымской натуральной косметики, ее конкурентных преимуществ, а также перспектив наращивания экспорта, что во многом обуславливает актуальность исследования и формирует для производителей научную базу, которая позволит использовать отдельные конкурентные преимущества национальной и региональной продукции в рамках реализуемых стратегий импортозамещения и продвижения, формирования конкурентоспособного предложения.

Характеристика объектов исследования

В торговой практике принято выделять следующие группы косметических средств: уходовая, гигиеническая, декоративная, защитная, лечебно-профилактическая и специальная косметика. Особую группу формируют лечебно-профилактические косметические средства, которые по ряду свойств приближены к фармацевтическим препаратам [10]. Одним из направлений этой группы является косметика на основе лечебных (целебных) грязей. Список косметических средств,

содержащих извлечения из грязи, достаточно широк. Это крема для различных типов кожи лица и рук, тоники для лица, маски для лица и волос, антицеллюлитные маски, шампуни, бальзамы-ополаскиватели. Основные варианты использования лечебных грязей в составе косметических средств: чистая грязь, грязь в комплексе со вспомогательными и действу-

ющими веществами, косметическая продукция на основе извлечений (экстрактов) из грязей.

Вследствие отсутствия единой классификации косметических средств на основе лечебных грязей была составлена авторская схема ассортимента продукции, представленной в торговой сети (рис. 1).



Рис. 1. Классификация ассортимента косметических товаров на основе лечебных грязей
Fig. 1. Classification of the assortment of cosmetic products based on therapeutic mud

С целью установления конкурентных преимуществ региональной косметической продукции на основе лечебных грязей было отобрано шесть торговых марок, реализуемых в торговой сети «Чистый дом», которые покупатели отметили как наиболее предпочитаемые бренды.

В качестве объектов исследования была выбрана самая популярная позиция – маски для лица. Характеристики шести образцов для исследования представлены в таблице 1.

Согласно данным таблицы 1, для исследования выбрано шесть образцов крем-

Таблица 1. Характеристики образцов для исследования

Table 1. Characteristics of samples for research

Торговая марка <i>Trademark</i>	Объект исследования <i>Object of study</i>	Состав <i>Compound</i>	Объем упаковки, мл <i>Packaging volume, ml</i>	Цена, руб. <i>Price, RUB</i>
«Сакские грязи»	Крем-маска для лица омолаживающая «Аквабиолис»	Вытяжка грязи Сакского озера, глицерин, оливковое масло, композиция растительных экстрактов ромашка, хвощ, дистиллированная вода	15	105
ARAVIA Professional	Маска-крем омолаживающая с комплексом минеральных грязей Anti-aging mud mask	Комплекс минеральных грязей, глюконовая кислота, глина голубая, масло кокоса, ниацинамид, экстракты граната, ананаса, смородины	100	873
«Крымская живая косметика»	Крем-маска омолаживающая для проблемной кожи с экстрактом зеленого чая Crimea minerals	Вода, масло лесного ореха, грязь Сакского озера, масло авокадо, воск эмульсионный, глицерин, экстракт зеленого чая, алоэ вера гель	200	475
«Мануфактура Дом природы»	Крем-маска для лица омолаживающая на основе грязи Сакского озера	Грязь иловая сульфидная Сакского озера, голубая глина, масла облепихи, примулы вечерней; экстракты зеленого чая, винограда, земляники; янтарная кислота, каприк/каприлик триглицерид, композиция эфирных масел (лемонграсс, лимон, апельсин), экстракт розмарина, витамины А, Е, L-аскорбиновая кислота	170	410
Floresan	Маска для лица грязевая с прополисом на кремовой основе омолаживающая	Вода, глицерин, гиалуроновая кислота, глина, грязь Мертвого моря, прополис, сера, цинк. Содержит касторовое масло, соевое масло, экстракты календулы, ламинарии и прополиса, ПЭГ-75 ланолин, ПЭГ-100 стеарат, цетиариловый спирт	15	33
Eco Tavrida	Маска-крем для лица на основе Сакской грязи «Интенсивное омоложение»	Коллоидный раствор грязи Сакского озера очищенный, оливковое масло, масло ши, экстракт крымской розы, экстракт ромашки, полавакс, стеариновая кислота, аллантоин, витамин А, витамин Е, феноксизтанол, сорбат калия	150	337

маски – аналогов по функциональному назначению, содержащих в своем составе лечебную грязь. Для оценки конкурентных преимуществ были определены следующие показатели: цена, натуральность состава, удобство упаковки, запах продукта, его консистенция, известность торговой марки и информативность упаковки.

Методика и показатели для проведения оценки

Методика исследования базировалась на общенаучных методах анализа [11]. Для оценки показателей рекомендована 5-балльная шкала, оценка по показателям которой приведена в таблице 2.

Выставление баллов рекомендовано в пределах 1–5 баллов по следующей шкале: 5 баллов – отличный показатель; 4 балла – хороший показатель; 3 балла – выше среднего показатель; 2 балла – удовлетво-

рительный показатель; 1 балл – показатель ниже удовлетворительного.

Для оценки показателя по стоимости был проведен пересчет цены продукта на 10 мл объема. Полученные данные представлены в таблице 3.

Согласно данным таблицы 3, после пересчета стоимости товара на 10 мл объема самой дорогой оказалась маска торговой марки ARAVIA Professional, самой дешевой – маска торговой марки Floresan. Оценка натуральности состава проводилась с использованием экспертного подхода. Максимальная оценка выставлялась тем продуктам, в составе которых отсутствовали или содержались в минимальном количестве синтезированные или искусственные ингредиенты. Особое внимание уделялось содержанию в продукте воды, которая как составной элемент не выполняет какой-либо функции, кроме увеличения объема продукта. Также обращалось

Таблица 2. Шкала оценивания показателей косметики

Table 2. Cosmetics evaluation scale

Показатель <i>Indicator</i>	Максимальное количество баллов <i>Maximum points</i>	Критерий значения балла (рейтинг) <i>Score value criterion (rating)</i>
Натуральность состава	5	0,25
Цена	5	0,25
Запах	5	0,2
Консистенция	5	0,1
Информативность упаковки	5	0,1
Удобство и практичность упаковки	5	0,05
Известность торговой марки	5	0,05

Таблица 3. Данные пересчета цены объектов исследования

Table 3. Data on the recalculation of the price of the research objects

Торговая марка <i>Trademark</i>	Объем упаковки, мл <i>Packaging volume, ml</i>	Цена, руб. <i>Price, RUB</i>	Цена за 10 мл <i>Price for 10 ml</i>
«Сакские грязи»	15	105	70,0
ARAVIA Professional	100	873	87,3
«Крымская живая косметика»	200	475	23,8
«Мануфактура Дом природы»	170	410	24,1
Floresan	15	33	22,0
Eco Tavrida	150	337	22,4

внимание на натуральные дополнительные вещества, входящие в состав, улучшающие и расширяющие функциональный спектр исследуемых образцов.

Оценка запаха продукта проводилась с позиции его резкости и приятности, учитывая, что данный продукт наносится в область дыхательных путей, а это при наличии тяжелых запахов усложняет для потребителя процедуру использования маски, оказывая негативное влияние на ожидаемые профилактические действия.

Оценка консистенции проводилась с учетом ее плотности и текучести, так как основная функция маски заключается в равномерном нанесении на лицо и удержании консистенции в таком состоянии на протяжении значительного времени. Также определялась равномерность консистенции, учитывая возможное ее расслоение или комкование.

Информативность и удобство упаковки оценивалось с позиции используемых материалов, простоты открытия и закрытия клапана, удобства выдавливания маски из упа-

ковки, а также полноты и доступности для чтения нанесенной информации.

Известность торговой марки оценивалась с учетом собственного мнения и опыта пользования продуктом.

Результаты исследования

Для оценки объектов исследования была сформирована фокус группа из пяти экспертов, в состав которой вошли подготовленные испыталители из числа обучающихся студентов института, а также преподаватели товароведных дисциплин. Результаты балльной оценки, приведенные к среднеарифметическим значениям, представлены в таблице 4.

Согласно проведенному исследованию, лучшими масками на основе лечебных грязей признаны образцы «Аквабиолис» ТМ «Сакские грязи» (Крым) и торговой марки ARAVIA Professional (Россия, Москва). Худшей, по мнению экспертов, признана торговая марка Floresan, имеющая не полностью натуральный состав, введенную

Таблица 4. Усредненные результаты балльной оценки образцов исследования по показателям конкурентоспособности

Table 4. The average evaluation of the study samples for competitiveness indicators

Торговая марка <i>Trademark</i>	Баллы за оцениваемые показатели / <i>Points for assessed indicators</i>							Итого / <i>Result</i>
	состав <i>compound</i>	цена <i>price</i>	запах <i>smell</i>	консистенция <i>consistency</i>	информация <i>information</i>	удобство упаковки <i>convenience of packaging</i>	бренд <i>brand</i>	
«Сакские грязи»	4	2	5	5	5	3	5	29
ARAVIA Professional	5	1	5	5	3	5	5	29
«Крымская живая косметика»	4	4	3	4	4	5	4	28
«Мануфактура Дом природы»	3	4	4	4	4	4	5	28
Floresan	2	5	2	3	4	3	3	22
Eco Tavrida	4	5	4	4	4	4	3	28

в крем воду, что повлияло на консистенцию, которая была очень текучей.

Высоко оценили эксперты и маски ТМ «Крымская живая косметика» (баллы были снижены в основном за счет резкого запаха), ТМ «Мануфактура Дом природы» – снижение произошло из-за ненатуральности состава, а также торговой марки Eco Tavrida, потерявшей баллы вследствие не особой осведомленности экспертов о бренде. Все эти торговые марки получили оценку в 28 баллов.

Графическое изображение балльной оценки представлено в модели «многоугольник конкурентоспособности» на рисунке 2.

Согласно рисунку 2, наибольший «провал» в баллах отмечен по показателю цена: два из шести образцов имели очень высокую цену по сравнению с конкурентами. Высоко эксперты оценили доступность и полноту информации. Только один из шести образцов – торговая марка Floresan – получил по этому показателю три балла, так как состав, нанесенный на упаковку, был на английском языке, также нечитательной была информация о дате производства и сроках реализации.

Для повышения объективности исследования был проведен пересчет полученных образцами баллов с учетом критериев их

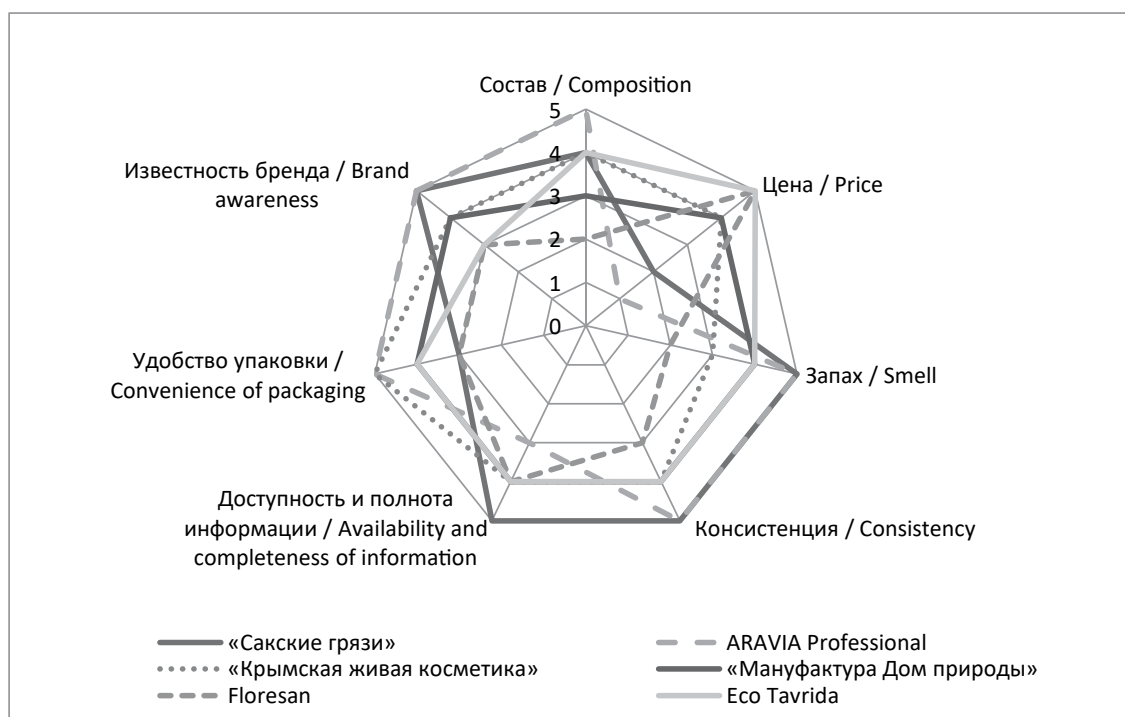


Рис. 2. Многоугольник конкурентоспособности натуральной косметики на основе лечебных грязей
 Fig. 2. The polygon of the competitiveness of natural cosmetics based on therapeutic mud

значимости для потребителя, полученные данные представлены в таблице 5.

Согласно балльно-рейтинговой оценке, уровень конкурентоспособности косметических средств на основе лечебных грязей приобрел другую характеристику. Наибольшее количество баллов набрала маска торговой марки Eco Tavrida. Данный образец получил самые высокие баллы по наиболее значимым критериям, а именно у него полностью натуральный состав, включающий в качестве добавок разнообразные растительные органические добавки, и относительно невысокая цена, а также хорошие запах и консистенция. При этом лидеры по балльной оценке ТМ «Сакские грязи» и торговая марка ARAVIA Professional при пересчете на рейтинг потеряли свои позиции. На второе место вышла ТМ «Крымская живая кос-

метика» за счет низкой цены и хороших органолептических показателей. В целом по результатам анализа были определены наиболее высокие конкурентные преимущества у каждого исследуемого образца и выделены те недостатки, которые снижают их общий уровень конкурентоспособности (табл. 6).

Согласно данным таблицы 6, основными конкурентными преимуществами крымской косметики на основе лечебных грязей стоит считать показатели натуральности состава и хорошие органолептические характеристики продукта.

Также отметим, что конкурентные преимущества отечественной косметики на основе лечебных грязей, исследованные на примере крымских производителей, во многом формируются под влиянием созданного уникального предложения.

Таблица 5. Усредненные результаты балльно-рейтинговой оценки образцов исследования по показателям конкурентоспособности

Table 5. The averaged results of the point-rating assessment of research samples for competitiveness indicators

Торговая марка <i>Trademark</i>	Баллы за оцениваемые показатели <i>Points for assessed indicators</i>														Итого / <i>Result</i>
	Состав / <i>Compound</i>	С учетом критерия значимости в 0,25 / <i>Taking into account the significance criterion of 0.25</i>	Цена / <i>Price</i>	С учетом критерия значимости в 0,25 / <i>Taking into account the significance criterion of 0.25</i>	Запах / <i>Smell</i>	С учетом критерия значимости в 0,20 / <i>Taking into account the significance criterion of 0.20</i>	Консистенция / <i>Consistency</i>	С учетом критерия значимости в 0,1 / <i>Taking into account the significance criterion of 0.1</i>	Информация / <i>Information</i>	С учетом критерия значимости в 0,1 / <i>Taking into account the significance criterion of 0.1</i>	Удобство упаковки / <i>Convenience of packaging</i>	С учетом критерия значимости в 0,05 / <i>Taking into account the significance criterion of 0.05</i>	Бренд / <i>Brand</i>	С учетом критерия значимости в 0,05 / <i>Taking into account the significance criterion of 0.05</i>	
«Сакские грязи»	4	1,0	2	0,5	5	1,0	5	0,5	5	0,5	3	0,15	5	0,25	3,9
ARAVIA Professional	5	1,25	1	0,25	5	1,0	5	0,5	3	0,3	5	0,25	5	0,25	3,8
«Крымская живая косметика»	4	1,0	4	1,0	3	0,6	4	0,4	4	0,4	5	0,25	4	0,2	3,85
«Мануфактура Дом природы»	3	0,75	4	1,0	4	0,8	4	0,4	4	0,4	4	0,2	5	0,25	3,80
Floresan	2	0,5	5	1,25	2	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,15	3	0,15	3,15
Eco Tavrida	4	1,0	5	1,25	4	0,8	4	0,4	4	0,4	4	0,2	3	0,15	4,20

Таблица 6. Характеристики, формирующие конкурентные преимущества образцов исследования и снижающие общий уровень их конкурентоспособности

Table 6. Characteristics that form the competitive advantages of research samples and reduce the overall level of their competitiveness

Торговая марка <i>Trademark</i>	Характеристики, формирующие конкурентные преимущества <i>Characteristics that form competitive advantages</i>	Характеристики, снижающие общий уровень конкурентоспособности <i>Characteristics that reduce the overall level of competitiveness</i>
«Сакские грязи»	Образец имеет отличный запах и однородную, густую консистенцию, удобную для нанесения, на упаковке содержится полная информация о составе, имеет место известный потребителю бренд	У образца отмечена достаточно высокая цена в пересчете на 10 г продукта, в составе содержится вода, упаковка разовая: с одной стороны, удобная для применения, с другой стороны, клапан тяжело отрывается, нет фиксатора для закрытия при условии, если крем не был полностью использован
ARAVIA Professional	Образец имеет полностью натуральный состав, отличный запах и консистенцию, упаковка удобная, выполненная из эластичного полимера, который при нажатии легко выдавливает массу крема, крышка плотно фиксируется и не открывается при легком нажатии	У образца отмечена самая высокая цена, часть информации на английском языке, часть текста нанесена мелким шрифтом, который плохо читается
Крымская живая косметика	Образец имеет достаточно низкую цену, упаковка удобная, плотно закрывающаяся, информация нанесена в достаточном количестве и в основном читабельна	В состав введена вода, у образца резкий сильный запах, слегка водянистая консистенция
«Мануфактура Дом природы»	У образца самая низкая цена, хороший запах с легка улавливаемыми нотками растений, клапан достаточно удобный, материал упаковки слегка плотный	Образец имеет в составе большое количество полусинтетического масла кокоса (каприк/каприлик триглицерид) и не полностью безопасную янтарную кислоту, которая является аллергеном
Floresan	У образца самая низкая цена, основная информация читабельна, ее объем достаточен	Продукт содержит большое количество полусинтетических и искусственных веществ, введенных в состав. У него резкий, неприятный запах и текучая консистенция. Упаковка разовая, полоска-клапан для закрывания отсутствует, пластик плотный, плохо отрывается при вскрытии
Eco Tavrida	У образца достаточно сбалансированный и разнообразный состав, содержащий много натуральных органических веществ, хорошая, невысокая цена, достаточно приятный запах, читабельная информация, вполне удобная упаковка	Менее известная для экспертов торговая марка, слегка жидковатая консистенция, отмечен небольшой оттенок в запахе, в составе есть полусинтетические добавки

Мониторинг рынка показал, что на момент исследования крымская натуральная косметика с лечебными грязями насчитывает более 200 видов продукции, многие из которых уникальны и выпускаются только местными предприятиями, в ассортименте представлен ряд многофункциональных косметических средств, не имеющих отечественных и зарубежных аналогов [12].

Заключение

Учитывая представленные результаты оценки конкурентоспособности образцов натуральной косметики на основе лечебных грязей, можно сделать вывод, что крымская продукция высококонкурентоспособна, у многих производителей заявлен натуральный состав, имеет место относительно невысокая цена. Наиболее высокими характеристиками, по мнению экспертов, обладает продукция торговой марки Есо Tavrida, которая при условии более эффективно продвижения бренда может конкурировать

с известными отечественными и зарубежными брендами. Самая популярная ТМ «Сакские грязи», получившая также хорошие отзывы экспертов, может выйти в лидеры при условии розлива продукции в разную упаковку, различным номиналом, а также в случае снижения цены до уровня конкурентов.

Особым конкурентным преимуществом крымской косметики на основе лечебных грязей признан показатель широты и уникальности ассортимента, формирование которого происходит благодаря работе ряда региональных научно-исследовательских институтов. Уникальность предложения по сравнению с аналогами сформирована за счет неповторимости состава местных лечебных грязей, а также наличия у них различного по своей структуре химического состава, оказывающего влияние на кожные покровы и организм человека в рамках лечебно-профилактических действий [13], что может рассматриваться как основной аспект импортозамещения.

Список литературы

1. Иващенко А.С., Мизин В.И., Ежов В.В., Васенко В.И., Чабан В.В., Станкевич Д.А. Бальнеологическое применение лечебных грязей и рапы месторождений западного и Восточного Крыма в санаторно-курортной практике // Вестник физиотерапии и курортологии. 2018. Т. 24. № 1. С. 43–51.
2. Пашеева Т.Ю., Зверев А.Л. Роль инвестиций в развитии промышленных предприятий // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 1. С. 29–39. DOI: 10.17073/2072-1633-2024-1-1237.
3. Максимов М.И., Гришин Е.Г., Петухов С.А. Об актуальном состоянии Российского рынка косметических средств: анализ и прогноз // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2024. №5. С. 98–108. DOI: 10.47576/2949-1894.2024.5.5.012.
4. Ступникова Н.А., Мурадов С.В. Физико-химические и микробиологические исследования лечебной грязи месторождения озера Утиное Камчатской области // Вестник ДВО РАН. 2005. №3 (121). С. 76–82.
5. Степанов С.В., Устинова Л.В., Плаксен Н.В. Разработка косметических средств на основе природных биологически активных веществ камчатского края // Тихоокеанский медицинский журнал. 2014. №2 (56). С. 61–63.
6. Карагулов Х.Г., Евсеева С.Б. Косметические средства на основе лечебных грязей: состав и технологические особенности // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1-1. Ст. 1849.
7. Вахтеева Д.А. Особенности российского рынка косметических средств // Молодой ученый. 2015. №21 (101). С. 367–369.

8. Ярош О.Б., Митина Э.А. Анализ рынка косметических средств в Республике Крым // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. 2020. № 1 (50). С. 239–250.
9. Калькова Н.Н., Ярош О.Б. Влияние упаковки на восприятие потребителями региональной продукции в качестве сувенирной (на примере косметической продукции из Сакских грязей Республики Крым) // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 6-2. С. 248–255. DOI: 10.17513/vaael.2273.
10. Репринцева Е.В. О тенденциях развития Российского рынка фармацевтической косметики // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2021. Т. 10. № 2 (35). С. 274–276. DOI: 10.26140/anie-2021-1002-0055.
11. Гутникова О.Н. Общенаучные методы анализа для качественной градации торговых услуг // Стандарты и качество. 2023. № 4. С. 80–85. DOI: 10.35400/0038-9692-2023-4-7-23.
12. Гутникова О.Н. Исследование товарного рынка и потребительских предпочтений при выборе косметических товаров на основе лечебных грязей // Маркетинг в России и за рубежом. 2023. № 6. С. 44–53.
13. Балдынова Ф.П., Хамханова Д.Н. Использование лечебной грязи при изготовлении ферментированной косметической маски // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2022. Т. 84. № 1 (91). С. 157–161. DOI: 10.20914/2310-1202-2022-1-157-161.

Сведения об авторе

Гутникова Ольга Николаевна, ORCID 0000-0003-2030-4178, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры маркетинга, торгового и таможенного дела, Институт экономики и управления Крымского федерального университета им. В.И. Вернадского, Симферополь, Республика Крым, Россия, vechirko15@mail.ru

Статья поступила 23.07.2025, рассмотрена 28.08.2025, принята 09.09.2025

References

1. Ivaschenko A. S., Mizin V. I., Ezhov V. V., Vasenko V. I., Chaban V. V., Stankevich D. A. Balneological application of therapeutic muds and brine deposits of western and eastern Crimea in sanatorium-resort practice. *Vestnik fizioterapii i kurortologii*=Herald of Physiotherapy and Health Resort Therapy, 2018, vol.24, no.1, pp.43-51 (in Russian).
2. Pasheeva T. Yu., Zverev A. L. The role of investments in the development of industrial enterprises. *Ekonomika promyshlennosti*=Russian Journal of Industrial Economics, 2024. vol.17, no. 1, pp.29-39 (in Russian). DOI: 10.17073/2072-1633-2024-1-1237.
3. Maksimov M. I., Grishin E. G., Petukhov S. A. On the current state of the Russian cosmetics market: Analysis and forecast. *Innovatsionnaya ekonomika: informatsiya, analitika, prognoz*=Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts, 2024, no.5, pp.98-108 (in Russian). DOI: 10.47576/2949-1894.2024.5.5.012.
4. Stupnikova N. A., Muradov S. V. Physicochemical and microbiological studies of the therapeutic mud from the "Ozero Utinoe" field Inkamchatkaya oblast. *Vestnik DVO RAN*, 2005, no.3(121), pp.76-82 (in Russian).
5. Stepanov S. V., Ustinova L. V., Plaksen N. V. Development of cosmetics based on natural biologically active substances of the Kamchatka Territory. *Tikhookeanskii meditsinskii zhurnal*=Pacific Medical Journal, 2014, no.2(56), pp.61-63 (in Russian).
6. Karagulov H. G., Evseeva S. B. Cosmetics mud: Composition and technological particular qualities. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*=Modern Problems of Science and Education, 2015, no.1-1, article 1849 (in Russian).
7. Vakhteeva D. A. *Osobennosti rossiiskogo rynka kosmeticheskikh sredstv* [Features of the Russian cosmetics market]. *Molodoi uchenyi*, 2015, no.21(101), pp.367-369.

8. Yarosh O. B., Mitina E. A. Analysis of the market of cosmetic products in the Republic of Crimea. *Nauchnyi vestnik: Finansy, banki, investitsii*=Scientific Bulletin: Finance, Banks, Investments, 2020, no.1, pp.239-250 (in Russian).
9. Kalkova N. N., Yarosh O. B. The influence of packaging on consumers' perception of regional products as souvenirs (on the example of cosmetic products from the mud of Saki of the Crimea Republic). *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*, 2022, no.6-2, pp.248-255. DOI: 10.17513/vaael.2273.
10. Reprintseva E. V. The development trends of the Russian pharmaceutical cosmetics market. *Azimut nauchnykh issledovani: ekonomika i upravlenie*, 2021, vol.10, no.2(35), pp.274-276 (in Russian). DOI: 10.26140/anie-2021-1002-0055.
11. Gutnikova O. N. Applying general scientific analysis methods for qualitative gradation of trading services. *Standarty i kachestvo*=Standards and Quality, 2023, no.4, pp.80-85 (in Russian). DOI: 10.35400/0038-9692-2023-4-7-23.
12. Gutnikova O. N. Research of the commodity market and consumer preferences when selecting cosmetic products based on therapeutic mud. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, 2023, no.6, pp.44-53 (in Russian).
13. Baldynova F. P., Khamkhanova D. N. Use of healing mud when making a fermented cosmetic mask. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta inzhenernykh tekhnologii*=Proceedings of the Voronezh State University of Engineering Technologies, 2022, vol.84. no.1(91), pp.157-161 (in Russian). DOI: 10.20914/2310-1202-2022-1-157-161.

About the author

Olga N. Gutnikova, ORCID 0000-0003-2030-4178, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at Marketing, Trade and Customs Affairs Department, Institute of Economics and Management of the V. I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Republic of Crimea, Russia, vechirko15@mail.ru

Received 23.07.2025, reviewed 28.08.2025, accepted 09.09.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-28-39

Исследование факторов конкурентоспособности индустриальных парков

В. В. Кузнецов¹, В. И. Хабаров^{1*}

¹Университет «Синергия», Москва, Россия

*vhabarov@synergy.ru

Аннотация. Актуальность представленной темы статьи обусловлена необходимостью и важностью исследования проблемы конкурентоспособности индустриальных парков как ключевого элемента современного экономического развития субъектов рынка. Ежегодно количество индустриальных парков в России увеличивается, поэтому определение их роли и влияния на рыночную ситуацию, особенности конкурентоспособности парков становятся существенными и актуальными. Так, индустриальные парки конкурируют между собой за привлечение инвестиций и перспективных компаний-резидентов на свою территорию. Кроме того, феномен индустриальных парков носит международный характер, что приводит к международной конкуренции отечественных парков с зарубежными парками. Этот факт детерминирует необходимость повышения конкурентоспособности отечественных индустриальных парков, а также способствует привлечению иностранного капитала и зарубежных компаний, которые могут инвестировать средства в создание и развитие бизнеса на территории России. В статье анализируются факторы, влияющие как на экономическую эффективность функционирования индустриального парка, так и на его привлекательность для инвесторов. В частности, рассмотрен комплекс традиционных факторов, таких как инфраструктурное обеспечение, налоговые льготы, доступ к финансированию и качество человеческих ресурсов. Кроме того, приводится ряд современных факторов, таких как инновационное развитие, менеджмент нематериальных активов и экологическая устойчивость, которые способны обеспечить паркам необходимый уровень конкурентоспособности на современном развивающемся рынке. Результаты исследования могут быть полезны для управляющих компаний, государственных органов и инвесторов, заинтересованных в развитии индустриальной инфраструктуры.

Ключевые слова: индустриальный парк, факторы конкурентоспособности, конкуренция, инфраструктура, экология, нематериальные активы

Для цитирования: Кузнецов В. В., Хабаров В. И. Исследование факторов конкурентоспособности индустриальных парков // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 4. С. 28–39. DOI: 10.37791/ 2687-0657-2025-19-4-28-39

Factors of Competitiveness of Industrial Parks

V. Kuznetsov¹, V. Khabarov^{1*}

¹Synergy University, Moscow, Russia

*vhabarov@synergy.ru

Abstract. The relevance of the presented topic of the article is due to the necessity and importance of studying the problem of competitiveness of industrial parks as a key element of modern economic development of market entities. The number of industrial parks in Russia is increasing every year, so determining their role and impact on the market situation, as well as the competitiveness of parks, are becoming essential and relevant. Thus, industrial parks compete with each other to attract investments and promising resident companies to their territories. In addition, the phenomenon of industrial parks is international in nature, which leads to international competition between domestic parks and foreign parks. This fact determines the need to increase the competitiveness of domestic industrial parks, and also helps attract foreign capital and foreign companies that can invest in the creation and development of businesses in Russia. The article analyzes the factors influencing both the economic efficiency of the industrial park and its attractiveness to investors. In particular, a set of traditional factors is considered, such as infrastructure provision, tax benefits, access to finance and the quality of human resources. In addition, a number of modern factors are cited, such as innovative development, intangible asset management and environmental sustainability, which can provide parks with a sufficient and necessary level of competitiveness in today's emerging market. The results of the study can be useful for management companies, government agencies, and investors interested in the development of industrial infrastructure.

Keywords: industrial park, competitiveness factors, competition, infrastructure, ecology, intangible assets

For citation: Kuznetsov V., Khabarov V. Factors of Competitiveness of Industrial Parks. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.4, pp.28-39 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-28-39

Введение

В условиях трансформации бизнеса и стремительного научно-технологического развития индустриальные парки (ИП) становятся важным инструментом и фактором конкурентоспособности как территориальных субъектов экономики, так и страны в целом. Речь идет о специализированных территориях, объединяющих предприятия различных отраслей, которые предоставляют уникальные возможности для создания эффективной производствен-

ной среды, оптимизации логистических систем и процессов, внедрения инновационных решений. Цель исследования состоит в выявлении, обосновании и систематизации факторов конкурентоспособности индустриальных парков. Задачи исследования сводятся к анализу научной и практической информации по проблематике конкурентоспособности индустриальных парков, анализу как базовых, так и потенциальных факторов их конкурентоспособности. Результаты исследования: приведен систематизиро-

ванный перечень факторов конкурентоспособности индустриального парка, который может служить необходимой и достаточной информационной базой для потенциальных инвесторов или государственных структур для развития индустриальных площадок и территорий; представлена аргументированная характеристика факторов конкурентоспособности индустриальных парков.

Современные тренды развития экономики органично включают в себя такие научно-технологические бизнес-структуры, как индустриальные парки. На территории 72 регионов страны активно и продуктивно работает более четырехсот индустриальных парков¹. С каждым годом подобных научно-промышленных площадок становится всё больше. Региональные индустриальные площадки конкурируют между собой с целью привлечения на свою территорию новых резидентов и новых инвестиций, а также для получения государственной поддержки как в части финансирования, так и в части территориальных преференций. Поэтому вопрос конкурентоспособности индустриальных парков как отдельно взятых бизнес-единиц, конкурирующих на этом относительно новом для России рынке, весьма актуален.

Конкурентоспособность индустриального парка, представляющего собой довольно сложное организационно-структурное образование, складывается из множества факторов. Одним из ключевых аспектов является инфраструктурное обеспечение.

Хорошо развитая транспортная и коммунальная инфраструктура способствуют привлечению инвестиций и созданию новых рабочих мест. Наличие современных коммуникационных технологий, таких как высокоскоростной интернет, также играет значительную роль в обеспечении конкурентоспособности индустриальных парков. Инфраструктура не только облегчает взаимодействие между предприятиями, но и создает комфортные условия для жизни и работы сотрудников.

Кроме того, важным фактором конкурентоспособности является наличие в ИП квалифицированной рабочей силы. Индустриальные парки, как правило, располагаются вблизи образовательных учреждений, что позволяет обеспечить постоянный приток новых специалистов. Система профессионального обучения и переподготовки кадров также должна быть адаптирована к потребностям предприятий, работающих в парке. Таким образом, взаимодействие между образовательными учреждениями и бизнесом становится критически важным для формирования конкурентоспособной рабочей силы.

Следующим значимым фактором конкурентоспособности ИП является государственная поддержка и регулирование. Эффективная политика в области налогообложения, субсидирования и предоставления льгот может значительно повысить привлекательность индустриальных парков для потенциальных инвесторов. Государственные программы по поддержке инноваций и научных исследований способствуют созданию благоприятной экосистемы для стартапов в малом и среднем бизнесе, что, в свою очередь, повышает общую конкурентоспособность региона.

Также следует отметить роль инноваций и технологического развития. Индустриальные парки должны стать центрами внедрения новых технологий и методов управления производством. Сотрудничество с научными

¹ Портал индустриальных парков России. URL: <http://www.indparks.ru/> (дата обращения: 11.01.2025); Индустриальные парки и технопарки России. URL: <https://russiaindustrialpark.ru/> (дата обращения: 11.01.2025); Индустриальные парки России – 2024. Отраслевой обзор. Вып. 11 // Ассоциация индустриальных парков России. URL: [https://indparks.ru/upload/iblock/dca/auxlc1f2bwvd0sandsazsdcqu0vzf1e/%D0%90%D0%98%D0%9F%20%D0%A0%D0%A4%20%D0%BE%D0%B1%D0%B7%D0%BE%D1%80%202024%20\(pass\)%20sm.pdf](https://indparks.ru/upload/iblock/dca/auxlc1f2bwvd0sandsazsdcqu0vzf1e/%D0%90%D0%98%D0%9F%20%D0%A0%D0%A4%20%D0%BE%D0%B1%D0%B7%D0%BE%D1%80%202024%20(pass)%20sm.pdf) (дата обращения: 14.11.2024).

учреждениями и исследовательскими центрами позволяет предприятиям, входящим в ИП, оставаться на передовой технологического прогресса, что является необходимым условием для поддержания высокого уровня их конкурентоспособности в условиях быстро меняющегося рынка.

Важным и значимым фактором конкурентоспособности ИП является его экологическая устойчивость. В условиях глобальных вызовов, связанных с изменением климата и истощением природных ресурсов, предприятия должны стремиться к внедрению экологически чистых технологий и практик. Это не только способствует улучшению имиджа компаний, но и позволяет снизить затраты на энергоресурсы, что в конечном итоге положительно сказывается на их конкурентоспособности.

Таким образом, факторы, влияющие на конкурентоспособность промышленных парков, представляют собой совокупность детерминант, отражающих многогранность и взаимосвязанность элементов исследуемого объекта.

Литературный обзор

В отечественной научной литературе исследование проблематики деятельности и развития промышленных парков началось совсем недавно. Рост количества публикаций, связанных с исследованиями и анализом деятельности ИП, начался в нулевых, что напрямую связано с появлением первых полноценных промышленных парков на территории России. Анализ результатов исследований по проблемной области необходим для того, чтобы определить и обосновать сущность и особенности промышленного парка, а также оценить степень изученности феномена конкурентоспособности ИП.

Важно сначала проанализировать установившиеся в научной литературе определения промышленного парка. Так, в рабо-

те О. Н. Беленова, Т. Ю. Смольяниновой и Ю. В. Шурчковой промышленный парк представлен как «территориально обособленный производственный инновационный комплекс, объединенный единой концепцией, обладающий определенной инфраструктурой, обеспечивающий близость основных транспортных узлов и рынков сбыта, предоставляющий резидентам сопутствующие услуги и возможности получения государственных льгот и гарантий» [3]. В данном определении отражены такие важные особенности промышленного парка, как производственная ориентация его резидентов, наличие специализированной инфраструктуры, инновационная составляющая, государственная поддержка резидентов и предоставление определенного ряда услуг. Тем не менее, по мнению авторов, данное определение не полно и не учитывает ряд важных аспектов, необходимых для целостной характеристики ИП.

В работе Б. П. Хижнякова промышленный парк определен как «специальным образом организованная территория с развитой инфраструктурой, сдаваемой в аренду, функционирующая в рамках утвержденной концепции и под управлением специальной организации» [16]. Здесь возникает такой важный аспект, как организация, управляющая промышленным парком. Управляющая компания является связующим звеном как между резидентами одного парка, так и между резидентами и государством. Именно она отвечает за общее планирование деятельности парка, контроль результатов его деятельности и корректировку по итогам контроля. Управляющая компания также определяет спектр сопутствующих услуг на территории парка и предоставляет их резидентам и потенциальным инвесторам. По сути, управляющая компания обеспечивает необходимый и достаточный уровень конкурентоспособности промышленного парка в целом и отвечает за привлечение

новых резидентов и инвесторов на свою территорию.

Согласно выдержке из Стандарта индустриального парка [1], официального документа Некоммерческого партнерства «Ассоциация индустриальных парков», «индустриальный (промышленный) парк – это управляемый единым оператором (специализированной управляющей компанией) комплекс объектов недвижимости, состоящий из земельного участка (участков) с производственными, административными, складскими и иными помещениями и сооружениями, обеспеченный энергоносителями, инженерной и транспортной инфраструктурой и административно-правовыми условиями для размещения производств» (понятия «индустриальный парк» и «промышленный парк» тождественны). В данном определении присутствует важная составляющая, определяющая сущность индустриальных парков, а именно наличие у земли, на которой расположен парк, правового режима для осуществления производственной деятельности.

Другая особенность индустриального парка, а именно высокий уровень кооперации резидентов, отражена в определении С. Н. Кузнецовой. Индустриальный парк – это «договорная межфирменная производственная сеть малых и средних хозяйствующих субъектов (резидентов промышленного парка), расположенных на специально созданной и управляемой промышленной зоне с единой инженерной инфраструктурой и технологически связанных с крупным предприятием (интегратором промышленного парка), осуществляющим разработку и производство конечной продукции» [7]. Здесь также отмечена важная роль якорного резидента – крупного предприятия, с деятельностью которого так или иначе связаны остальные резиденты.

Таким образом, все вышеперечисленные определения недостаточно полны, так как только частично отражают организационно-

экономическую и бизнес-генерирующую сущность индустриального парка. Поэтому предлагается авторский вариант определения ИП: *индустриальный парк – форма кооперации предприятий (резидентов парка), находящихся под контролем одной управляющей компании, расположенных на территории, обладающей правовым режимом для осуществления производственной деятельности, предназначенной для размещения новых промышленных предприятий смежных отраслей промышленности, для которых создана общая инфраструктура (транспортная, энергетическая, канализация и очистные сооружения, сети связи, сигнализация, охрана) и предоставляются иные сопутствующие услуги*. Взаимодействие резидентов и управляющей компании оптимизируется в целях экономии на инфраструктурных и транзакционных издержках, а также развитии инновационного потенциала ИП [6].

Кроме определения организационно-экономического содержания ИП важно выделить и охарактеризовать его конкурентоспособность. Принципиальным базисом для определения конкурентоспособности ИП послужило общее определение этого понятия, данное в работе Ю. Б. Рубина [12]: «Конкурентоспособность – это потенциальное или реальное состояние параметров объекта конкуренции, обеспечивающее ему способность конкурировать за достижение запланированных целей по удовлетворению его потенциальных или реальных потребностей. Конкурентоспособность предполагает использование максимально возможного количества методов конкуренции». Если рассматривать отрасль индустриальных парков, то конкурентоспособность можно трактовать как способность менеджмента управляющей компании поддерживать различные параметры парка на достаточном уровне, позволяющем привлекать новых резидентов и инвесторов, обеспечивать финансирование деятельности ИП и иметь положительные финансовые результаты.

Интересно проанализировать результаты исследований понятий конкурентоспособность ИП, отраженных в научной литературе. Как правило, роль и значение индустриальных парков раскрывается через представление конкурентоспособности отдельно взятых резидентов или регионов, в которых они ведут свою деятельность. Так, в работах К. А. Юркиной [17], Е. А. Тиханова [15], В. В. Печаткина [11], В. В. Криворотова [4], Н. С. Русиновой [13] конкурентоспособности индустриальных парков как отдельно взятых бизнес-единиц, конкурирующих между собой, уделяется недостаточное внимание.

В статье Ю. В. Левиной показано, как посредством опроса представителей управляющих компаний ИП и резидентов парка выделились конкурентные факторы, которые оказывают влияние на выбор площадки для размещения производства, а именно выгодное местоположение, инфраструктура парка, доступность рынков сбыта, низкая стоимость коммунальных услуг, наличие квалифицированной рабочей силы, льготное налогообложение. Все отмеченные факторы носят характер базовых (но не достаточных) и, по-хорошему, должны присутствовать в каждом индустриальном парке. Поэтому данный набор факторов – далеко не исчерпывающий [8].

В работе Д. С. Миронова, В. А. Благодина и Т. С. Худяковой, к примеру, обосновывается важность интеллектуального капитала как фактора, влияющего на конкурентоспособность парка. Авторы приходят к выводу, что эффективное управление индустриальным парком напрямую зависит от уровня управления его нематериальными активами [11].

Л. Д. Сарксян и М. С. Лукьянова выделяют благоустройство и озеленение парка как важный фактор его функционирования и конкурентоспособности, так как корректная планировка территории парка создает благоприятные условия труда рабочего пер-

сонала как во время работы, так и во время перерывов [14].

По мнению авторов, проблема конкурентоспособности индустриального парка требует более глубокого и детального исследования, выявления всех факторов конкурентоспособности, которые будут в полной мере отражать и раскрывать содержание этого понятия.

Факторы, влияющие на конкурентоспособность индустриального парка

Начать следует с основных факторов, которые создают базу, позволяющую парку конкурировать в отрасли.

Первым фактором является **инфраструктурное обеспечение**, то есть инфраструктура, созданная на территории парка, которая закрывает ряд потребностей резидентов. Наиболее распространенными являются 3 вида инфраструктуры: транспортная, коммунальная и телекоммуникационная.

Транспортная инфраструктура предполагает наличие развитой транспортной сети. Это не только автомобильные и железные дороги, но и аэропорты и порты в непосредственной близости от парка или на его территории. Транспортная инфраструктура позволяет предприятиям эффективно организовывать логистику, сокращая время и (или) затраты на доставку сырья и готовой продукции. То есть при проектировании индустриального парка необходимо показать, где можно наиболее выгодно с логистической точки зрения разместить площадку. Близость к основным транспортным узлам и магистралям способствует привлечению новых компаний, поскольку они могут снизить свои логистические затраты. К транспортной инфраструктуре парка также относятся подъездные пути к парку, т. е. асфальтированные дороги хорошего качества и внутрипарковая транспортная сеть дорог и стоянок, позволяющая транспорту бес-

препятственно разгружаться или загружаться, ожидать погрузки/разгрузки.

Коммунальная инфраструктура предполагает качественное обеспечение электроэнергией, водой, газом и другими коммунальными услугами, такими как водоотведение и очистка воды, и является необходимым условием для работы предприятий. Например, надежное электроснабжение критически важно для заводов с высокими энергозатратами, а современные системы водоотведения и очистки сточных вод играют важную роль для предприятий с потенциально вредными выбросами. Кроме того, сюда же относится отопление помещений в зимнее время года, которое может осуществляться как за счет местной инфраструктуры региона, так и с помощью бойлерной, расположенной на территории парка.

Несмотря на то что данный фактор кажется очевидным и все необходимые коммуникации должны присутствовать в парке при его открытии, исследования показывают, что высокий процент уже действующих парков в различных регионах страны не имеют тех или иных коммунальных систем. В частности, почти в половине уже действующих промышленных парков России отсутствуют водоочистные сооружения [5]. Кроме того, подведенные к парку коммуникации и готовая инфраструктура – это необходимые элементы, но недостаточные [9].

Телекоммуникационная инфраструктура – это высокоскоростной интернет и мобильная связь, которые жизненно необходимы для эффективной работы современных предприятий. Это особенно актуально для компаний, использующих цифровые технологии и автоматизацию систем управления производством. Наличие современных систем связи позволяет улучшить взаимодействие между предприятиями и клиентами, между резидентами парка, управляющей компанией и сервисными компаниями.

Следующим фактором конкурентоспособности ИП является **квалифицированная**

рабочая сила. Местоположение парка необходимо выбрать так, чтобы он находился в близости от населенных пунктов с населением, обладающим необходимой квалификацией для выполнения тех работ, которые планируются к выполнению в промышленном парке. Важным аспектом является наличие образовательных учреждений (вузов, колледжей, техникумов) вблизи промышленных парков, что способствует обеспечению квалифицированной рабочей силы. Важно, чтобы учебные программы образовательных учреждений были адаптированы к требованиям рынка труда. Также программы стажировок и практик на территории парка для студентов позволяют им получать опыт работы еще до окончания учебы, что повысит их личную конкурентоспособность. Партнерство между бизнесом и образовательными учреждениями может привести к разработке программ, которые соответствуют актуальным потребностям отрасли. На территории парка также можно проводить профессиональное обучение и переобучение работников. Постоянное обучение и переподготовка работников помогают предприятиям адаптироваться к изменениям в технологиях и методах производства. Это важно как для повышения квалификации действующих сотрудников, так и для привлечения новых специалистов.

К важным факторам конкурентоспособности промышленного парка следует отнести **государственную поддержку и регулирование**. Гибкая налоговая политика может значительно повысить привлекательность промышленных парков для инвесторов, желающих открыть свое производство на их территории. На территории парка могут быть введены следующие налоговые льготы: сниженный налог на прибыль, налог на имущество, нулевой транспортный и земельный налоги, а в отдельных случаях – отмена ввозной пошлины и нулевой таможенный НДС. Чтобы получить подобного рода государственную поддержку,

парку необходимо соответствовать требованиям стандарта индустриального парка, отраженным в законодательстве РФ. Субсидии на создание новых рабочих мест или на внедрение инновационных технологий могут стать решающим фактором при выборе места для бизнеса. Программы налоговых каникул или сниженных ставок для стартапов могут способствовать развитию новых компаний в парке. Кроме того, создание кластеров вокруг индустриальных парков, объединяющих предприятия, научные учреждения и государственные органы, может способствовать более эффективному обмену знаниями и ресурсами.

Совокупность представленных факторов можно отнести к базовым характеристикам, которые могут быть достаточным и необходимым информационным аргументом для резидента, выбирающего площадку для размещения производства. Далеко не все парки готовы предоставить подобный комплект характеристик и спектр – ИП широко дифференцируются по степени проработанности тех или иных факторов.

Важно проанализировать и более **высокотехнологичные факторы конкурентоспособности**, применение которых позволит индустриальным паркам выделиться на современном рынке и привлечь больше инвестиций и резидентов. Во-первых, это *инновации и технологическое развитие*. Индустриальные парки должны быть центрами внедрения передовых технологий, таких как автоматизация, искусственный интеллект и Интернет вещей. Это позволяет повысить производительность труда и снизить затраты резидентов. Индустриальный парк – это не только владение землей и зданиями для сдачи в аренду. Управляющая компания совместно с резидентами, в частности с якорным резидентом, должна развивать на территории своего парка инновации путем ведения активных совместных разработок для развития и оптимизации производственной и логистической деятельности. Кроме того,

на Западе, где зародилось бизнес-направление постройки индустриальных парков, развито сотрудничество с исследовательскими институтами и университетами, которые могут способствовать разработке инновационных решений, востребованных на рынке. Созданные на территории парка инновации, направленные на экономию издержек, и продвинутые методы производства могут привлечь на его территорию новых резидентов.

Достаточно перспективным направлением развития бизнес-стратегий ИП является поддержка стартапов, так как создание и поддержание бизнес-инкубаторов содействует начинающим компаниям в развитии и реализации высокотехнологичных бизнес-идей и способствует их выходу на рынок. Кроме того, обмен опытом между новыми и устоявшимися компаниями может привести к созданию уникальных продуктов и услуг.

В неразрывной связи с предыдущим фактором конкурентоспособности ИП находится другой – **управление нематериальными активами** парка. Разработка инноваций – это лишь первый этап их внедрения. Накопленные знания необходимо правильно хранить как с целью простого и удобного способа передачи этих знаний всем заинтересованным лицам на территории парка, так и с целью защиты этих данных от несанкционированной передачи конкурентам [10].

Кроме того, нематериальные активы парка – это компетенции работников парка и методы проверки сотрудников на соответствие этим компетенциям, уровень образования сотрудников и методы повышения их квалификации, а также креативный капитал. Для аккумуляции и воспроизведения знаний, разработок и компетенций следует использовать внутрипарковые базы данных и ERP-системы. Также следует отметить важность имиджа парка и его резидентов, а также собственный бренд пар-

ка, которые необходимы для продвижения на рынке. Для продвижения парку требуется интернет-сайт со всей необходимой деловой информацией о парке и его резидентах, а также реклама на профильных площадках. Если индустриальный парк имеет положительный имидж в СМИ, информация о его резидентах и имеющихся свободных или строящихся площадях отражена на сайте парка, а внутри парка действует база данных с доступной информацией о современных разработках и методах повышения квалификации работников, это делает его привлекательным местом для размещения производства [11].

Следующий фактор конкурентоспособности ИП, который актуален и достаточно востребован на сегодняшний день, – это **экологическая устойчивость**. В первую очередь следует отметить внедрение систем управления отходами, переработки материалов и мониторинг состояния окружающей среды, которые способствуют снижению негативного воздействия на природную среду. Подобные меры не только сокращают выбросы вредных химических веществ, но и могут привести к экономии ресурсов и снижению затрат за счет рециклинга ресурсов и отходов производства. Во вторую очередь отметим использование возобновляемых источников энергии (солнечные панели, ветровые турбины), которые позволят предприятиям стать более адаптивными к изменениям в законодательстве по охране окружающей среды и снизить углеродные выбросы в атмосферу.

В мире широко распространяется концепция *экоиндустриальных парков*. По определению Международной организации ЮНИДО, экоиндустриальный парк – это промышленный парк, в котором предприятия сотрудничают друг с другом и с местным сообществом, стремясь сократить количество отходов и уровень загрязнения, эффективно обмениваются ресурсами (такими как информация, материалы, вода, энергия, ин-

фраструктура, природное сырье) и тем самым способствуют достижению устойчивого развития. На практике в основе данной концепции лежит принцип циркулярной экономики: ограниченные ресурсы заменяются полностью возобновляемыми, предприятия в рамках парка формируют промышленный симбиоз, сочетающий совместное использование ресурсов и обмен побочными продуктами, когда отходы, образующиеся в процессе производства, становятся сырьем для производства на других предприятиях. Также жизненный цикл продукта увеличивается, чтобы появилась возможность его ремонта и модернизации, и отмечается высокий уровень взаимодействия парка и населенных пунктов в их непосредственной близости [2].

Индустриальные парки, активно работающие над улучшением своей экологической устойчивости, могут не только повысить собственный имидж на рынке, но и экономить на издержках на ресурсы и электроэнергию, что привлечет клиентов, заботящихся об экологии.

Заключение

Таким образом, индустриальный парк как совокупность производственных и сервисных компаний, работающих в определенной степени кооперации между собой, управляемый одной компанией, конкурирует с другими парками за новых резидентов и инвестиции. Управляющей компании совместно с резидентами необходимо постоянно контролировать состояние факторов конкурентоспособности индустриального парка в целях повышения привлекательности парка среди перспективных инвесторов и резидентов.

Факторами конкурентоспособности являются инфраструктурное обеспечение парка, квалифицированная рабочая сила, государственная поддержка и регулирование, инновации и технологическое развитие, управление нематериальными

активами и экологическая устойчивость. Каждый из этих факторов играет важную роль в обеспечении конкурентоспособности промышленных парков. Взаимосвязь между ними создает комплексную экосистему, способствующую развитию бизнеса

и привлечению инвестиций. Успешные промышленные парки способны адаптироваться к изменениям в экономике, технологиях и потребностях рынка, а также эффективно использовать имеющиеся ресурсы для достижения своих целей.

Список литературы

1. Национальный стандарт ГОСТ Р 56301–2014 «Промышленные парки. Требования»: принят приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 12.12.2015 [Электронный ресурс]. URL: https://indparks.ru/upload/iblock/52f/%D0%93%D0%9E%D0%A1%D0%A2%20%D0%A0%2056301_%D0%98%D0%BD%D0%B4%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B8_%D0%BD%D0%BE%D0%B2.%20%D1%80%D0%B5%D0%B4.pdf (дата обращения: 10.01.2025).
2. Авсюк А. Перспективы развития китайско-белорусского промышленного парка «Великий камень» как экопромышленного парка // Наука и инновации. 2023. №3 (241). С. 36–42. DOI: 10.29235/1818-9857-2023-03-36-42.
3. Беленов О.Н., Смольянинова Т.Ю., Шурчкова Ю.В. Промышленные парки: сущность и основные характеристики // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2013. №1 (33). С. 66–76.
4. Криворотов В.В., Калина А.В., Тиханов Е.А., Ерыпалов С.Е. Промышленные парки как эффективный механизм роста конкурентоспособности региональных производственных комплексов // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2014. №2. С. 61–74.
5. Кузнецов В.В. Сравнительный анализ структуры и инфраструктуры промышленных парков Приволжского и Уральского федеральных округов // Проблемы теории и практики управления. 2024. № 7-8. С. 190–204.
6. Кузнецов В.В. Отраслевая специфика промышленных парков Южного и Северо-Кавказского федеральных округов // Проблемы теории и практики управления. 2024. № 9. С. 100–113.
7. Кузнецова С.Н. Развитие организационно-экономического механизма формирования промышленных парков: на предприятиях машиностроения: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Иваново, 2013. – 24 с.
8. Левина Ю.В. Промышленные парки: стратегические решения по организации конкурентоспособного бизнеса // Kant. 2019. №4 (33). С. 77–81.
9. Мерзликина Г.С., Агиевич Т.Г. Промышленные парки как «точки роста» новой индустриализации // Известия Волгоградского государственного технического университета. 2015. № 15 (179). С. 84–91.
10. Миронов Д.С., Благинин В.А., Худякова Т.С. Интеллектуальный капитал как фактор повышения конкурентоспособности промышленного парка // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. №9 (103). С. 10.
11. Печаткин В.В. Развитие промышленных парков как направление повышения конкурентоспособности регионов России // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России: материалы XVI Международной научно-практической конференции (Уфа, 23–24 мая 2024 г.). – Уфа: УФИЦ РАН, 2024. С. 87–93.
12. Рубин Ю.Б., Фатхутдинов Р.А. Будущее конкуренции и конкурентоспособности // Вопросы новой экономики. 2008. № 3-4 (7-8). С. 63–65.
13. Русинова Н.С., Манохин П.Е. Разработка алгоритма реализации инвестиционного проекта создания промышленного парка и его развития в целях повышения конкурентоспособности

предприятий-резидентов // Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика: сборник статей XII Международной научно-практической конференции (Пенза, 5 мая 2021 г.). – Пенза: Общество с ограниченной ответственностью «Наука и Просвещение», 2021. С. 132–138.

14. Сарксян Л. Д., Лукьянова М. С., Городничая А. Н. Развитие и планировка территории промышленных парков на примере промышленного парка «Достояние» // Актуальные научные исследования в современном мире. 2021. № 11-13 (79). С. 9–12.
15. Тиханов Е. А., Криворотов В. В., Чепур П. В. Система факторов повышения конкурентоспособности предприятий, действующих на территории промышленных парков // Фундаментальные исследования. 2016. № 2-3. С. 643–646.
16. Хижняков Б. П. Промышленный парк: понятие, история, законодательные аспекты // Социально-экономические явления и процессы. 2015. Т. 10. № 8. С. 139–143.
17. Юркина К. А., Крупнов Ю. А. Конкурентные преимущества резидентов промышленных парков // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты: сборник научных статей 14-й Международной научно-практической конференции (Курск, 21–22 ноября 2024 г.). – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. С. 155–159.

Сведения об авторах

Кузнецов Владимир Васильевич, ORCID 0009-0009-2538-8682, аспирант, кафедра организационного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, Россия, vladimir.kuznetsov3D@yandex.ru

Хабаров Владимир Иванович, ORCID 0000-0002-4223-1822, докт. экон. наук, профессор, профессор кафедры организационного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, Россия, vhabarov@synergy.ru

Статья поступила 12.05.2025, рассмотрена 20.06.2025, принята 14.07.2025

References

1. State standard R 56301–2014. Industrial parks. Requirements: order of the Federal Agency for Technical Regulation and Metrology of December 12, 2015. Available at: https://indparks.ru/upload/iblock/52f/%D0%93%D0%9E%D0%A1%D0%A2%20%D0%A0%2056301_%D0%98%D0%BD%D0%B4%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B8_%D0%BD%D0%BE%D0%B2.%20%D1%80%D0%B5%D0%B4.pdf (accessed 12.01.2025) (in Russian).
2. Avsyuk A. Perspectives of the China-Belarus' "Great stone" industrial park development as an eco-industrial park. *Nauka i innovatsii*=The Science and Innovation, 2023, no.3(241), pp.36-42 (in Russian). DOI: 10.29235/1818-9857-2023-03-36-42.
3. Belenov O. N., Smolyaninova T. Yu., Shurchkova Yu. V. Industrial Parks: Essence and Main Characteristics. *Regional'naya ekonomika i upravlenie: elektronnyi nauchnyi zhurnal*=Regional Economy and Management: Electronic Scientific Journal, 2013, no.1(33), pp.66-76 (in Russian).
4. Krivorot V. V., Kalina A. V., Tikhonov E. A., Erypalov S. E. Industrial parks as efficient mechanism of investments attraction and growth of regional industrial complexes competitiveness. *Vestnik UrFU. Seriya: Ekonomika i upravlenie*=Journal of Applied Economic Research, 2014, no.2, pp.61-74 (in Russian).
5. Kuznetsov V. V. Comparative analysis of structure and infrastructure of industrial parks of the Volga and Ural Federal Districts. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2024, no.7-8, pp.190-204 (in Russian).
6. Kuznetsov V. V. Industry specifics of industrial parks of the Southern and North Caucasian federal districts. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2024, no.9, pp.100-113 (in Russian).
7. Kuznetsova S. N. *Razvitie organizatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma formirovaniya promyshlennykh parkov: na predpriyatiyakh mashinostroeniya. Avtoref. dis. kand. ekon. nauk: 08.00.05* [Development of the organizational and economic mechanism for the formation

- of industrial parks: At mechanical engineering enterprises. Cand. econ. sci. abstr. dis.: 08.00.05]. Ivanovo, 2013, 24 p.
8. Levina Yu. V. Industrial parks: Strategic decisions on competitive business management. Kant, 2019, no.4(33), pp.77-81 (in Russian).
 9. Merzlikina G. S., Agievich T. G. Industrial parks as "growth points" new industrialization. *Izvestiya Volgogradskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, 2015, no.15, pp.84-91 (in Russian).
 10. Mironov D. S., Blagin V. A., Khudyakova T. S. *Intellectual'nyi kapital kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti industrial'nogo parka* [Intellectual capital as a factor in increasing the competitiveness of an industrial park]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyi nauchnyi zhurnal*, 2017, no.9(103), p.10.
 11. Pechatkin V. V. The development of industrial parks as a way to increase the competitiveness of Russian regions. *Innovatsionnye tekhnologii upravleniya sotsial'no-ekonomicheskim razvitiem regionov Rossii: materialy XVI Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (Ufa, 23–24 maya 2024 g.)* [Innovative Technologies for Managing the Socio-Economic Development of Russian regions: Proceedings of the XVI International Scientific and Practical Conference, (Ufa, May 23–24, 2024)]. Ufa, Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences Publ., 2024, pp.87-93 (in Russian).
 12. Rubin Yu. B., Fatkhutdinov R. A. The Future of Competition and Competitiveness. *Voprosy novoi ekonomiki*=Issues of New Economy, 2008, no.3-4(7-8), pp.63-65 (in Russian).
 13. Rusinova N. S., Manokhin P. E. Development of an algorithm for implementation of the investment project of creation of an industrial park and its development in purpose of increasing the competitiveness of the residents 'enterprises. *Ekonomika i sovremennyyi menedzhment: teoriya, metodologiya, praktika: sbornik statei XII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (Penza, 5 maya 2021 g.)* [Economy and Modern Management: Theory, Methodology, Practice: Collection of Articles from the XII International Scientific and Practical Conference (Penza, May 5, 2021)]. Penza, Limited Liability Company "Science and Education" Publ., 2021, pp.132-138 (in Russian).
 14. Sargsyan L. D., Lukyanova M. S., Gorodnichaya A. N. Development and planning of the territory of industrial parks on the example of the industrial park "Dostoyaniya". *Aktual'nye nauchnye issledovaniya v sovremennom mire*, 2021, no.11-13(79), pp.9-12 (in Russian).
 15. Tikhanov E. A., Krivorot V. V., Chepur P. V. System of industrial park resident companies competitiveness increase factor. *Fundamental'nye issledovaniya*=Fundamental Research, 2016, no.2-3, pp.643-646 (in Russian).
 16. Khizhnyakov B. P. Industrial park: Concept, history, legislative aspects. *Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy*=Socio-Economic Phenomena and Processes, 2015, vol.10, no.8, pp.140-142 (in Russian).
 17. Yurkina K. A., Krupnov Yu. A. Competitive advantages of residents of industrial parks. *Strategiya sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya obshchestva: upravlencheskie, pravovye, khozyaistvennye aspekty: sbornik nauchnykh statei 14-i Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (Kursk, 21–22 noyabrya 2024 g.)* [Strategy of Socio-Economic Development of Society: Managerial, Legal, Economic Aspects: Collection of Scientific Articles of the 14th International Scientific and Practical Conference (Kursk, November 21–22, 2024)]. Kursk, ZAO "Universitetskaya kniga" Publ., 2024, pp.155-159 (in Russian).

About the authors

Vladimir V. Kuznetsov, ORCID 0009-0009-2538-8682, Postgraduate, Organizational Management Department, Synergy University, Moscow, Russia, vladimir.kuznetsov3D@yandex.ru

Vladimir I. Khabarov, ORCID 0000-0002-4223-1822, Dr. Sci. (Econ.), Professor at Organizational Management Department, Synergy University, Moscow, Russia, vkhabarov@synergy.ru

Received 12.05.2025, reviewed 20.06.2025, accepted 14.07.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-40-54

Тактические конкурентные действия в ключевых коммерческих операциях

Ю.Г. Памухин^{1*}

¹Университет «Синергия», Москва, Россия

*YuriGP@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена вопросу выбора тактической модели действий в различных конкурентных ситуациях конкурсных проектов. На наглядном примере в статье показана прямая связь между успехом или неудачами отдельных тактических действий и стратегическим результатом бизнеса на рынке в целом. Объектом исследования в статье выбрана ситуация конкурсной закупки, которая привлекает к участию нескольких представителей бизнеса из выбранной отрасли. Автор обращает внимание на необходимость учета уникальных особенностей, которые возникают в случае каждого отдельного конкурса, что может создавать отличия конкурентных позиций участников в отдельной конкурсной сделке от их общих конкурентных позиций на всем своем рынке. В статье предлагается использовать двумерное конкурентное пространство, которое определяется по независимым параметрам ключевых факторов успеха. Новизна статьи состоит в обосновании практического метода выбора оптимальной модели тактических конкурентных действий в зависимости от оценки конкурентной позиции участника конкурса. В качестве критериев такой оценки конкурентной позиции предлагается по-новому использовать концепцию ключевых факторов успеха, которые связываются с имиджем участников конкурса и конкурентными преимуществами их конкурсных предложений. Каждой из четырех тактических моделей конкурентных действий автор уделяет отдельное внимание, обосновывает необходимые условия успешного применения каждой тактической модели.

Ключевые слова: конкурс, ключевые факторы успеха, конкурентное преимущество, конкурентное пространство, конкурентная позиция, тактическая модель конкурентных действий

Для цитирования: Памухин Ю.Г. Тактические конкурентные действия в ключевых коммерческих операциях // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №4. С. 40–54. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-40-54

Competitive Activities Tactics in Key Commercial Deals

Yu. Pamukhin^{1*}

¹*Synergy University, Moscow, Russia*

^{*}*YuriGP@mail.ru*

Abstract. The article is devoted to the issue of choosing a tactical model of actions in various competitive situations of competitive projects. Using a clear example, the article shows a direct link between the success or failure of individual tactical actions and the strategic outcome of the business in the market as a whole. The object of research in the article is a competitive procurement situation that attracts several business representatives from the selected industry to participate. The author draws attention to the need to take into account the unique features that arise in the case of each individual competition, which may create differences in the competitive positions of participants in a particular competitive transaction from their overall competitive positions in their entire market. The article suggests using a two-dimensional competitive space, which is determined by independent parameters of key success factors. The novelty of the article consists in substantiating a practical method for choosing the optimal model of tactical competitive actions, depending on the assessment of the competitive position of the participant in the competition. As criteria for such an assessment of a competitive position, it is proposed to use the concept of key success factors in a new way, which are associated with the image of the contest participants and the competitive advantages of their bids. The author pays special attention to each of the four tactical models of competitive actions and substantiates the necessary conditions for the successful application of each tactical model.

Keywords: tender, key success factors, competitive advantage, competition area, competitive position, competitive activities tactics

For citation: Pamukhin Yu. Competitive Activities Tactics in Key Commercial Deals. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.4, pp.40-54 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-40-54

Введение

Исследователи бизнеса традиционно уделяют вопросам стратегии существенно больше времени и усилий, чем исследованиям вопросов тактики. Поэтому существует гораздо больше статей, монографий и учебных материалов на тему стратегии, стратегического менеджмента или развития, чем на тему тактического

управления и тем более решения задач ситуационного характера. Действительно, стратегические вопросы обычно представляются более значимыми и важными. С другой стороны, спектр отдельных задач тактического характера выглядит более обширным, разнообразным и, как правило, имеющим не столько общий, сколько индивидуальный характер. Отметим, что

тактические задачи также находятся в подчинении стратегическим установкам, носят вторичный характер, что подтверждает фраза известного немецкого генерала Карла фон Клаузевица: «Стратегические просчеты нельзя исправить тактическими успехами». И всё же изучение тактических приемов, построение их классификации и определение правил выбора для каждой конкретной ситуации оказывается ничуть не менее полезным и значимым для реализации стратегии в бизнесе, чем решение важнейших задач в других областях.

Основное различие между стратегией и тактикой зачастую состоит в «качественном масштабе» задач по их значимости, а также в разной продолжительности и разных размерах влияния. При этом нередко встречаются задачи тактического характера, результат которых может приводить к изменениям в стратегическом выборе. Здесь в качестве весьма яркого примера можно привести историю одного из важных этапов развития отрасли мобильной связи в Российской Федерации в конце 90-х годов. Общее состояние отрасли того периода времени хорошо описано в [12], а отдельные события того времени автор данной статьи как их непосредственный участник описывает далее.

Тактические действия и стратегические последствия

Эти реальные события происходили в нашей стране сравнительно недавно – в начале XXI столетия. Наряду с многими другими важными событиями того времени, серьезные изменения имели место в федеральной отрасли связи, касающиеся нового этапа развития мобильной связи, отрасли, переживающей в то время стадию своего самого бурного роста. Именно в это время была принята новая концепция развития всей этой сферы, которая, по сути, разрешала появление

нескольких мобильных операторов федерального масштаба. Действовавшие до этого отраслевые стандарты ограничивали число операторов по региональному принципу, поэтому вся индустрия услуг мобильной связи развивалась исключительно на региональном уровне силами множества отдельных операторов, каждый из которых владел лицензией в рамках своей области (региона). Известные уже тогда компании МТС и «Вымпелком» вели свой бизнес в столице и были, несомненно, самыми крупными и быстро развивающимися, но все же ограниченными в возможностях географического роста пределами своих лицензий на рынки Москвы, области и незначительных дополнительных территорий. Изменения в регулировании правил развития отрасли дали право этим провайдерам выходить на рынок федерального масштаба, что открывало совершенно другие горизонты развития и без того очень прибыльного бизнеса. Новая политика Министерства связи разрешила операторам получать новые (вторые) лицензии во всех регионах на конкурсной основе [12]. Главными претендентами на эти дополнительные лицензии, очевидно, стали самые сильные и крупные операторы из Москвы, а всю отрасль ожидали серьезные стратегические изменения.

Новые возможности для своего развития получили одновременно и несколько компаний из совсем другого бизнеса – компании, выполнявшие роль поставщиков оборудования для строительства новых сетей. Это были крупные иностранные фирмы, разрабатывающие и продающие оборудование инфраструктуры мобильной связи, программных и аппаратных средств, так необходимых каждому оператору связи. К этому времени каждый из таких поставщиков уже работал со своими клиентами – своей долей рынка существующих региональных операторов в России.

За прошедшие годы сформировалось некоторое равновесное деление рынка продавцов сетевого оборудования, границы которого обеспечивали барьеры технологической совместимости уже закупленных программных и аппаратных средств, различающихся для разных производителей. Теперь неожиданно открылись новые возможности развития рынка в целом: новые лицензии рождали новые потребности операторов, что, в свою очередь, требовало новых контрактов на поставку, а для поставщиков, производящих оборудование, появилась новая возможность расширять свои доли рынка.

Вполне ожидаемым образом стали проходить одна за другой конкурсные закупки, каждая – весьма привлекательного объема и возможности увеличить свою долю рынка для всех существующих участников. Каждая из таких конкурсных сделок была, безусловно, важной для любого из претендентов, но не каждый из участников-конкурсантов позиционировал эти сделки стратегически для себя, что выражалось в разной готовности идти на риск и предоставлять покупателю действительно выгодные условия поставки.

Перспектива расширения своего операторского рынка требовала от будущих провайдеров федерального масштаба очень больших инвестиционных затрат, связанных в том числе с покупкой нового сетевого оборудования для расширения сетей на новые территории. Каждый из операторов – организаторов конкурса стремился получить не только предложение хороших цен, но и выгодные условия поставки с отсрочкой платежа на несколько лет. Это было критически важно в условиях дефицита собственных денежных ресурсов операторов, закупающих новое оборудование. Однако не каждый из конкурсанта – производителей оборудования соглашался предоставлять такие условия собственного финансирования покупателя. Кредит по-

купателя, согласно правилам ведения финансовой отчетности, должен был приводить к отсрочке признания коммерческой прибыли продавца на несколько лет вперед и, соответственно, к дополнительному обременению для такого продавца на весь период кредита.

Неудивительно, что победителями конкурсов, одного за другим, оказывались лишь те участники, которые в дополнение к функциональным требованиям поставки включали в предложение свое финансирование, т. е. предоставление покупателю отсрочки платежа или кредит. В результате их доля рынка увеличивалась с каждой сделкой, однако несколько лет спустя стали происходить и другие изменения. Через несколько лет федеральные операторы мобильной связи стали унифицировать техническую базу своих сетей, проводя постепенную замену установленного ранее оборудования новыми технологиями. Закупка по-прежнему производилась на условиях конкурса, но в число требований, помимо технических и ценовых характеристик, вошли требования совместимости объектов закупки с уже установленным сетевым оборудованием. Понятно, что в этих условиях фирмы-поставщики, принявшие ранее условие поставки в кредит, получали безусловное преимущество. Так, шаг за шагом постепенно менялось распределение долей рынка вплоть до полного ухода с российского рынка мобильной связи отдельных очень крупных компаний с мировым именем. Таким образом, тактические, казалось бы, не очень значительные, поражения отдельных компаний привели их к стратегической потере весьма большого рынка национального масштаба.

Настоящая статья описывает комплексный, объективный подход к выбору модели тактических действий участника конкурентной коммерческой сделки независимо от отрасли или других особенностей. На основе концепции ключевых факторов

успеха рассматривается пространство четырех основных вариантов тактических действий. Приводится обоснование выбора оптимальной для участника тактической модели исходя из сложившихся ситуационных факторов, которые в большинстве случаев несут в себе отпечаток особенностей организатора сделки как конкурентной среды. Таким образом, предлагается системный, в определенном смысле универсальный инструмент, который позволит получать лучший коммерческий результат в условиях разных, порой даже уникальных конкурентных ситуаций.

Обзор литературы

Вопросам конкуренции и конкурентных действий посвящено достаточно много работ, начало которым было положено основателем теории конкуренции Майклом Портером [11], поставившим во главу угла важнейшее понятие конкурентных преимуществ. Последующее развитие и создание конструктивной теории конкуренции сделано Ю. Б. Рубиным в [13–15], где наряду с изучением вопросов конкурентных стратегий особое внимание уделяется тактике конкурентных действий. Многие используемые в статье термины, такие как «конкурентные позиции», «модели тактической конкуренции», «конкурентное пространство», были определены и введены в обращение в [14].

С другой стороны, одним из наиболее частных типов конкурентного взаимодействия участников рынка и одним из важнейших частных случаев оказываются ситуации участия в конкурсной борьбе за отдельную конкретную сделку. Такие конкурсы, часто называемые тендерами, происходят на рынке регулярно, тем более что для многих компаний государственно-го управления либо предприятий с существенной долей государственного или муниципального владения приняты соответствующие комплексы регламентирующих

требований, такие как Федеральные законы № 44-ФЗ и № 223-ФЗ [1, 4].

Среди конкурсных сделок нередки и очень значимы ключевые конкурсы, подобные описанным в реальной истории во введении данной статьи. От результата участия в ряде подобных сделок победитель получает серьезное новое преимущество, а проигравшие, соответственно, теряют силу своих позиций, и в целом меняется общая расстановка сил участников отрасли на рынке. Такие конкурсные сделки принято называть ключевыми, в мировой и российской практике уже накоплен достаточно большой как положительный, так и отрицательный опыт участия, например [5, 6, 16, 17]. Однако в большинстве публикаций, посвященных приемам и практикам участия в крупных сделках, внимание авторов сосредоточено на тех или иных особенностях конкретных действий, на отдельных приемах поведения участников сделок. Авторы – практики продаж фокусируют внимание своих читателей на примерах конкурентных действий в отдельных ситуациях [5, 16], при этом не уделяя внимания общим особенностям тактических конкурентных действий для всего класса таких ситуаций. Возникает ситуация, когда исследуют деревья, но игнорируют целиком весь лес.

Именно с целью связать теорию конкурентных действий с практикой довольно узкого, но весьма важного класса конкурентных ситуаций продаж публикуется данная статья, в развитие более ранних и менее системных публикаций автора [7, 8].

Методология

Основным методом исследования в данной статье выбран метод системного подхода и анализа. Конкурентная ситуация конкурса рассматривается в качестве отдельной системы с конкретной однозначной целью, в которой непременно присутствует несколько важных эле-

ментов, с разными отношениями взаимодействия. Системный подход фокусирует внимание исследователя на природе отношений между элементами системы – участниками конкурса и выделении вариантов взаимодействия участников, соперничающих друг с другом за победу в конкурсе. В формировании критериев выбора или ключевых факторов успеха в конкурентной конкурсной сделке автор также использует метод индукции – перехода от общего к частному, что уже было продемонстрировано примером реальной истории во введении.

Конкурентные особенности среды конкурсных ситуаций

Конкурентной средой принято считать совокупность соперничающих между собой организаций в системе со своим окружением [11, 14]. Теория конкуренции изучает

множество различных факторов, формирующих такую среду, которые определяют правила взаимодействия участников друг с другом. В нашем, более узком, случае конкурентную среду в большей степени формирует отдельный участник, организующий саму конкурсную процедуру. Организатор конкурса – будущий покупатель – действует, с одной стороны, по нормам и правилам упомянутых выше федеральных законов, которые можно считать общими объективными условиями. С другой стороны, содержание и условия конкурса, несомненно, отражают особые организационные интересы, которые можно назвать группой субъективных условий. Кроме того, конкурсная процедура должна обеспечить справедливые, равные условия участия для каждого из конкурирующих между собой продавцов, при этом требования к предмету конкурса диктуются главным образом условиями бизнеса покупающей стороны (рис. 1).

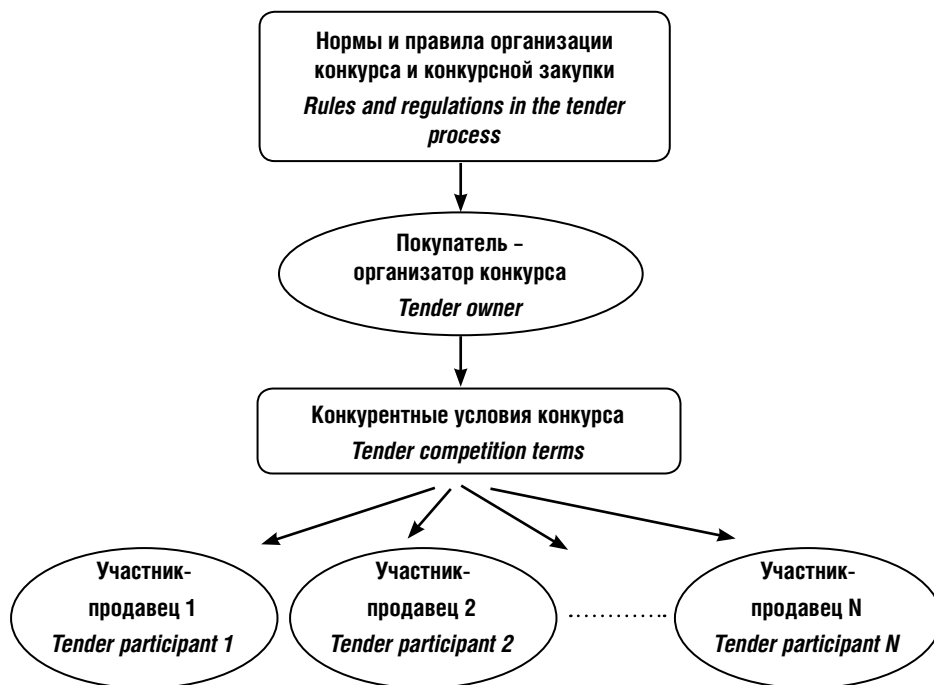


Рис. 1. Объективные и субъективные факторы конкурентной среды отдельного конкурса
Fig. 1. Objective and subjective factors of the competitive environment of a particular competition

Таким образом, модель тактических действий отдельно взятого участника – конкурсанта непременно должна учитывать, во-первых, позицию интересов организатора конкурсного пространства и, во-вторых, позиции остальных конкурсантов в этом конкретном конкурсном пространстве.

Здесь следует сделать первый важный вывод: в похожих по форме и даже по содержанию конкурсах, проводимых в единых рамках юридических требований, тактические модели действий отдельного участника могут существенно различаться [16, 17].

Ключевые факторы успеха в конкурентных сделках

Ключевыми факторами успеха (КФУ) принято называть характеристики отраслевого рынка, отражающие явные потребности покупателей, которые в данный момент существующая отрасль не может предложить своему рынку по тем или иным причинам [3]. КФУ, таким образом, представляет важнейшие показатели для направления стратегического развития участников конкретной отрасли. Так, действующий участник либо новичок, который сможет делать рыночные предложения с лучшими значениями КФУ, очевидно получит шанс на рост своего присутствия, возможность существенно повысить свою долю рынка. Предложение с более высокими показателями КФУ будет иметь большой спрос, окажется более конкурентоспособным.

Однако в случае отдельного конкурса, который проводится конкретным предприятием на основе главным образом своих субъективных проблем и требований, факторы оценки конкурентоспособности предложений участников могут отличаться от среднеотраслевых показателей. Причин для этого существует достаточно много, в их числе, например, могут быть:

- Разные субъективное восприятие покупателем конкурирующих компаний и их

организационного имиджа, степень доверия к участнику и его предложению. Так, например, с одним из участников конкурса организацию покупателя могут связывать сложившиеся добрые отношения совместного бизнеса, а предложение претендента-новичка может не вызывать высокого доверия, напротив, даже внушать опасение.

- Технические особенности бизнеса компании покупателя, требования технологической совместимости предмета конкурса в условиях разных стандартов. В этом случае существенное, если не принципиальное преимущество будут иметь те предложения, которые содержат наиболее совместимую продукцию с уже работающими производственными мощностями покупателя.
- Другие текущие, не менее важные, условия бизнеса покупателя, например предложение продажи с отсрочкой платежа, как, в частности, это было в описанной выше истории конкурсов операторов мобильной связи.
- Немалое значение могут иметь не профессиональные, а личные отношения между отдельными представителями покупающей и продающей сторон. Известно, что степень личного доверия между конкретными людьми подчас имеет даже большее значение, чем профессиональное соответствие предложения. Это обстоятельство становится особенно важным в случае, когда эти отдельные личности занимают высокое положение в иерархических структурных системах своих компаний [9].

Вопрос цены, безусловно, очень важен, имеет критическое значение в случае не столько конкурсных, сколько аукционных закупок, т.е. когда другие отличия предложений, по сути, не рассматриваются вовсе [4]. В условиях конкурсной закупки с особыми, подчас уникальными требованиями цена предложений в большей степени должна

быть в приемлемых для покупателя пределах и для принятия решения не выносятся на первое место.

Следуя смыслу и логике использования инструмента КФУ для отраслевого рынка, можно ввести подобные показатели применительно к условиям отдельного, особого конкурса, выделяя всё самое главное, что будет представляться значимым для принятия покупателем решения о закупке. Степень соответствия предложений участников конкурса этим показателям будет, очевидно, в большей или меньшей степени оценивать их шансы на победу в этом конкретном конкурсе.

С целью большей наглядности введем здесь двумерное пространство независимых показателей, влияющих на конкурентоспособность и, соответственно, шансы на победу предложения отдельного участника конкурса. Двумя независимыми и наиболее критичными показателями, по которым принимается решение при сравнении близких по своим потребительским характеристикам предложений, можно считать [4, 6, 16,]:

А. Компания-продавец: воспринимаемый рынком объективный внешний имидж компании-продавца, включая его историю, достижения в бизнесе, текущее рыночное положение, бренды. В качестве характерного примера можно привести почти крылатое выражение в среде программистов прошлого столетия: «Никого ещё не уволили за то, что он порекомендовал своей фирме купить продукцию IBM!» Здесь следует также отметить и субъективный фактор конкретного конкурса, в процедуре которого принимают участие конкретные лица. Добрые личные отношения, сложившиеся между представителями покупающей и продающей сторонами, в частности успешный прошлый со-

вместный опыт, высокий профессионализм компании-продавца, в чем покупатель имел возможность убедиться, – всё это может представлять существенные преимущества в сравнении с другими участниками конкурса, менее знакомыми или во все новичками для покупателя.

В. Предложение или предмет покупки. Отличительная, привлекательная сторона предложения продавца, его изюминка в представлении специалистов покупателя, участвующих в процедуре конкурса, безусловно, является преимуществом. К этому показателю следует отнести любую особенность предложения, включая уникальную характеристику, выходящую за пределы формальных конкурсных требований, но непременно профессионально важную для бизнеса покупателя.

Эти показатели, называемые условно КФУ А и КФУ В, определяют двумерное пространство разной привлекательности и, соответственно, конкурентоспособности предложений участников конкурса (рис. 2).

Понятно, что любая закупка через процедуру конкурса требует от покупающей стороны отдельных усилий и издержек по проведению всего процесса от начала до конца. Целью конкурса становится стремление получить действительно наиболее выгодное по всем параметрам предложение в кругу возможных вариантов, и выбор лучшего предложения опирается на критерии как объективного, так и субъективного характера. Отсюда для каждого из участников, конкурирующих за победу в данной сделке, возникает очевидная и важная задача выбора оптимальной тактики. В рассматриваемом двумерном конкурентном пространстве можно выделить четыре основных типа тактических действий в зависимости от сложившихся здесь позиций участников конкурса.

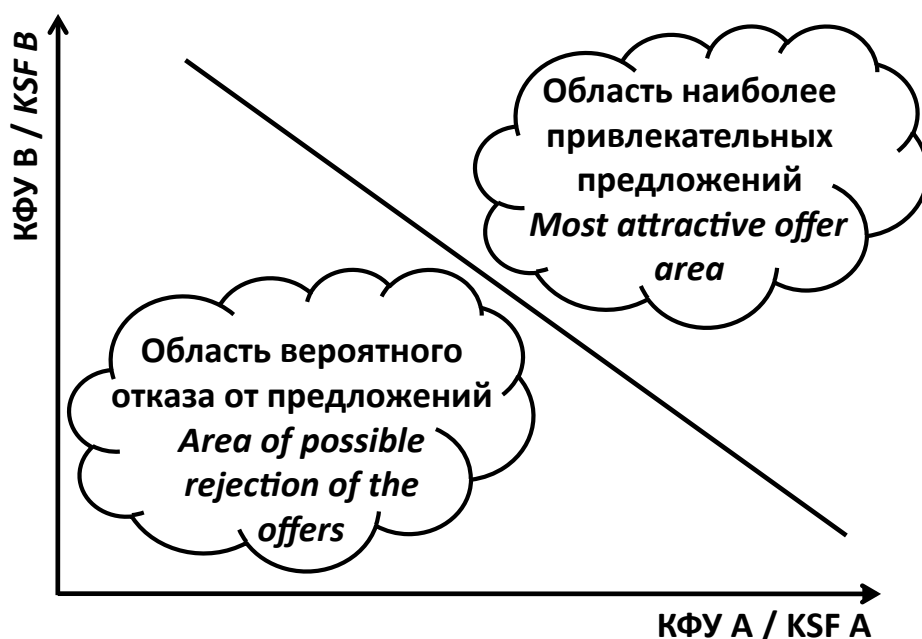


Рис. 2. Двумерное пространство привлекательности конкурсных предложений

Fig. 2. Two-dimensional space of attractiveness of competitive proposals

Тактическое пространство конкуренции в сделке

На рисунке 3 показано четыре различных типа тактических действий в зависимости от оценки собственного положения отдельного участника в конкретном конкурентном пространстве отдельной конкурсной сделки. Отметим при этом, что очень важно иметь возможность оценивать свое положение не только исходя из собственных взглядов на свои возможности и ограничения, но и в обязательном сравнении с позициями своих соперников в конкурсе. Самое главное и самое сложное состоит в том, чтобы оценить конкурентные позиции так, как их воспринимает организатор конкурса или, обращаясь к введенным терминам, создатель самого конкурентного пространства. Здесь важно знать не просто сильные стороны своих конкурентов, но представлять привлекательные аспекты

именно предложений, с которыми выступают конкуренты в данном конкурсе. Эта задача относится к числу наиболее сложных и, принимая во внимание требование конфиденциальности всей конкурсной коммерческой информации, реально может решаться лишь методами конкурентной разведки. Это отдельная важная и очень непростая тема в рамках тактических конкурентных действиях, которую необходимо тщательно разработать претенденту на победу в конкурсе. В данной статье мы не рассматриваем методы конкурентной разведки, более подробно описанные в [9, 14, 16].

Конкурентное преимущество в данном пространстве есть привлекательное отличие отдельного предложения из всего доступного покупателю выбора конкурсных предложений. Преимуществом следует считать каждую способность или характере-

ристику предлагаемой ценности, которая лучше других соответствует неудовлетворенным потребностям покупателя. Очевидно, что оценить силу своего конкурентного преимущества участник конкурса может, лишь хорошо понимая бизнес и проблемы компании покупателя, а также представляя возможности своих соперников – других участников конкурса. Каждый отдельный конкурс предлагает свой, отличный от других критерий оценки конкурентных преимуществ, и поэтому исследовать свои возможности и возможности своих конкурентов следует отдельно для каждого случая конкурсной сделки. Здесь к месту будет вспомнить слова великого полководца Древнего Китая Сун Цзы из его трактата «Искусство войны»:

«Знай себя и знай своего противника. Тогда ты не проиграешь ни единой битвы. Ты можешь знать себя и не знать противника. Тогда вослед за каждой победой ты

будешь терпеть поражение. Ты можешь не знать ни себя, ни противника. Тогда ты проиграешь все сражения» [2].

Восприятие покупателем имиджа компании участника конкурса, очевидно, есть другое измерение в конкурентном пространстве, не связанное с конкретным предложением, которое будет представлено на конкурс. Здесь речь идет о степени уважения и доверия одного бизнеса другому бизнесу, в том числе в лицах конкретных участников конкурса с обеих сторон. Не следует забывать, что конечная цель конкурса, связанная с удовлетворением потребности покупателя, с фактическим решением его проблемы, как правило, достигается, когда уже выполнены все обязательства сторон, т.е. существенно позднее момента выбора победителя конкурса. При этом решение выбора опирается на текущее представление покупателем обещания, которое дает ему победитель

		Преимущество в пространстве предложений <i>Offer competitive features</i>	
		Слабое / <i>Weak</i>	Сильное / <i>Strong</i>
Преимущество в пространстве имиджа, доверия <i>Participant image & customer trust level</i>	Высокий / <i>High</i>	«Бизнес с партнером» – участие в роли интегратора с продуктовым партнером <i>Business alliance with product partner – project integration role</i>	«Фронтальная атака» – свое предложение по всем правилам покупателя <i>“Direct attack” – offer following all customer terms and rules</i>
	Низкий / <i>Low</i>	Сдерживание процесса, отказ от участия в сделке <i>Tender process containment, deal rejection</i>	«Атака с фланга» – альтернативное ценностное предложение <i>“Attack from the flanks” – alternative offer</i>

Рис. 3. Тактические возможности в конкурентном пространстве

Fig. 3. Tactical opportunities in a competitive space

конкурса, что во многом зависит от степени сложившихся отношений доверия. Именно поэтому многие мастера крупных личных продаж любят говорить, что клиент в первую очередь «покупает» продавца, после чего «покупается» его бизнес или компания, которая стоит за его спиной [6, 10]. И лишь после первых двух положительных «покупок» приходит время заключать фактическую сделку – принимать предложение, являющееся предметом самого конкурса.

Имидж, внутренний и внешний, определяется целым рядом факторов, к числу которых следует отнести:

- общая известность компании участника конкурса на данном рынке, чему способствует реклама и PR-деятельность бизнеса;
- доля рынка компании, портфель ее других клиентов, в частности подобных данному покупателю;
- сила бренда товаров продавца на данном рынке;
- безусловно, сложившиеся личные отношения ведущих представителей обеих сторон, степень личного доверия друг другу.

Так, в зависимости от сочетания силы или слабости позиций участника по каждому из двух ключевых факторов успеха можно выделить четыре основных типа моделей тактических действий.

Тактика «фронтальная атака» (правый верхний квадрант на рисунке 3) объективно приемлема и представляет оптимальный выбор в случае, когда участник конкуренции в конкурсной сделке изначально рассматривается покупателем как явный чемпион, к тому же может сделать объективно самое привлекательное предложение. Такое, например, случается, когда конкурс проводится формально, в соответствии с действующими законами и нормативными требованиями, при этом реальный выбор покупателем уже сделан. Иногда о такой ситуации гово-

рят, что конкурс состоялся до его формального объявления.

Вообще выбор тактики «фронтальной атаки», что означает действие, направленное на фронт конкурентного пространства, в данном случае – составление предложения в прямом и полном соответствии с условиями конкурса, бывает оправдан гораздо реже, чем реально встречается в практике конкурсных продаж. Происходит это по простой причине – отсутствие опыта у многих начинающих менеджеров по продажам, которые считают хорошо составленное, соответствующее всем изложенным требованиям предложение для покупателя залогом своей победы. Они концентрируются на выполнении формально поставленной задачи конкурсных условий, не оценивая своей реальной конкурентной позиции в данном конкурентном пространстве, которая в таких случаях часто находится в нижнем левом углу конкурентного поля (см. рис. 2). Результат такого участия в конкурсе обычно отрицательный: потрачено много собственных сил, возможно, сил команды специалистов, разработавших действительно хорошее предложение, но... в глазах покупателя явно не лучшее. В конце конкурса по правилам и доброй традиции организатор объявляет результат и благодарит всех участников за сделанную работу, а проигравший продавец-менеджер и его коллеги испытывают сильное разочарование.

В качестве следующего вывода можно утверждать, что тактическая модель «фронтальной атаки» оказывается успешной в условиях безусловного преимущества предложения вместе с уже заранее созданной сильной конкурентной позицией участника конкурса. Такое действительно случается не слишком часто, обычно в соперничество вступают бизнесы, близкие по своим возможностям и начальному конкурентному положению. В этих случаях правильным выбором оказывается непростая тактическая

модель с условным названием «атака с фланга» (правый нижний квадрант на рисунке 3).

Представим ситуацию, когда преимущества участника в имидже или существующие отношения с покупателем, проводящим конкурс, не обладают силой в сравнении с другими конкурсантами или даже оказываются слабее соперников, что, конечно, снижает шансы данного участника. При этом у претендента есть сильная сторона – в свое предложение он может включить дополнительные возможности или новые характеристики, которые будут весьма полезными для покупателя, но которые по тем или иным причинам не попали в формальные конкурсные требования. Понятно, что такую сильную позицию следует рассматривать как скрытый потенциал, как условную возможность перевести конкуренцию с фронта на фланги, где покупатель изначально не предполагал создавать главный критерий оценки конкурсных предложений. Тактическая модель конкурентной борьбы «атаки с фланга» в этом случае состоит в том, чтобы изменить условия конкурса и критерии выбора в свою пользу, но сделать это так, чтобы другие соперники не смогли этим воспользоваться.

Открытое заявление о своих технологических или других возможностях покупателю в процессе работы над предложением будет безусловной тактической ошибкой. С высокой вероятностью новые требования будут просто добавлены в общие конкурсные условия, что поставит всех участников снова в одинаковое положение и резко снизит начальные шансы на успех. Гораздо более сильный эффект будет получен в случае неожиданного предложения, включающего эти новые дополнительные выгоды покупателю, озвученные в самый последний момент перед закрытием конкурсной процедуры. «Атака с фланга» или «туз в рукаве», как можно образно назвать эту модель

тактических действий, должна существенно усилить позицию отдельного участника в завершающей фазе конкурса и при этом не позволить другим конкурсантам исправить свои конкурентные позиции.

Справедливости ради нужно признать, что такая тактическая модель выхода на конкурс с альтернативным предложением нуждается в очень тщательной подготовке, чтобы покупатель согласился с изменениями и без колебаний принял предлагаемую новую ценность. Это условие, в свою очередь, предполагает глубокое понимание текущих задач и проблем бизнеса компании покупателя. С другой стороны, такая тактика требует выбора правильного момента, когда по формальной конкурсной процедуре еще есть возможность предложить свое особое, выгодное решение, но конкурентное окружение уже не имеет возможности сделать никаких ответных действий. В многолетней практике продаж автора таких успешных тактических примеров было совсем немного, одна из реальных историй приводится в [7].

Левый верхний угол конкурентного пространства на рисунке 3 предполагает использование тактической модели партнерства или интеграции с другим участником, обладающим дополнительной ценностью в общем предложении для покупателя. Это достаточно типичная ситуация большей части компаний системных интеграторов, работающих в качестве основных подрядчиков с группой партнеров в разных проектах. Такие компании, как правило, хорошо понимают бизнес покупателя, имеют выстроенные профессиональные и личные отношения, знают все правила, по которым будет проводиться конкурс, но не имеют в своем портфеле собственных продуктов и привлекательных решений. Такая тактическая модель предлагает укрепить свою сильную позицию в отношениях с покупателем достоинствами непосредственно предмета предложения от партнера – владельца

продукта, что оказывается выгодным для обеих сторон.

Наконец, в практике бизнеса случается ситуация, когда в объявленном конкурентном пространстве конкурса, очень привлекательном по разным аспектам для потенциального участника, не видно сильной позиции ни в имидже, ни в возможном содержании предложения (левый нижний квадрант на рисунке 3). Формально можно принять участие, но построить модель тактических действий для победы в конкурсе в таких условиях вряд ли будет реальным. Формальное участие, если принимается такое решение, должно преследовать уже не цель победы, которая невозможна, но близкое знакомство с будущим ключевым клиентом, построение своих сильных позиций для ожидаемого будущего конкурса. Если же слабая позиция участника оказывается временным явлением и есть реальная перспектива повысить свои ключевые факторы успеха в ближайшем будущем, хорошей тактической моделью может стать сдерживание процесса конкурса. Суть такой модели тактики с покупателем, проводящим конкурс, состоит в организации взаимодействия, направленного на задержку всего процесса настолько, чтобы успеть укрепить свою позицию в имидже, продукте или даже обоих ключевых факторах успеха. Пример такой успешной тактики подробно изложен в [8], где автор описывает ситуацию из собственной практики продаж. Следует отметить, что тактику сдерживания рекомендуется применять с большой осторожностью и только в случае полной уверенности в своей сильной позиции в ближайшем будущем. В противном случае действия по задержке конкурса, которые не приведут ни к каким новым привлекательным возможностям, могут быть восприняты покупателем самым отрицательным образом. Вместо усиления своей конкурентной позиции отношения могут оказаться испорченными, а инициатор сдерживания мо-

жет даже попасть в список нежелательных бизнес-партнеров (черный список).

Заключение

Правильно выбранная модель тактических действий отдельной компании в определенной ситуации может оказать и зачастую оказывает серьезное влияние на конкурентную позицию бизнеса на всём рынке, становится краеугольным камнем в реализации ее стратегии конкуренции. В этой связи нельзя недооценивать важность тактических действий, особенно в условиях разных конкурентных пространств, таких как ситуации конкурсных закупок, организуемых разными компаниями-покупателями, где каждый конкурс, помимо общих нормативных требований, несет в себе отпечатки особенностей конкретного бизнеса, содержит уникальность условий и конкурсных заданий.

Очевидной целью участия компании продавца в таких конкурсах становится не только коммерческий интерес прибыли, но часто и многое другое, как, например, укрепление доли рынка, усиление общего внешнего имиджа, другие важные конкурентные позиции. В этой связи выбор правильной модели тактических действий оказывается каждый раз отдельной новой задачей с критически важным результатом.

В статье вводится наглядное и практически удобное понятие двумерного конкурентного пространства с ключевыми факторами успеха, такими как имидж бизнеса и конкурентное преимущество в пространстве выбора. В условиях различных сочетаний значений КФУ показаны четыре разные тактические модели, применение которых обосновано для разных конкурентных ситуаций. В статье приводятся практические рекомендации по выбору модели тактических действий и ссылки на реальные успешные примеры из практики бизнеса.

Список литературы

1. Архипов Ю.А. Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: учебное пособие – М.: Столица, 2015. – 292 с.
2. Галиарди Г. Сун-цзы, искусство войны и искусство создания бизнеса. – СПб.: Изд. дом «Нева», 2003. – 160 с.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2016. – 544 с.
4. Дегтяревская А. Госзакупки и тендеры для малого бизнеса: Как участвовать, чтобы побеждать. – М.: Олимп-Бизнес, 2023. – 352 с.
5. Куценко Н. Культ продаж. Как выстроить отношения с клиентом, заработать денег и не сгореть на работе. – СПб.: Питер, 2021. – 256 с.
6. Норка Д. Экспертные продажи: Новые методы убеждения покупателей. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 334 с.
7. Памухин Ю. О стратегии конкурсной продажи // Управление продажами. 2020. № 1 (104). С. 24–36. DOI: 10.36627/2618-883x-2020-1-1-24-36.
8. Памухин Ю. Тактические приемы продажи в конкурентной В-2-В сделке: о сильных и слабых конкурентных позициях // Управление продажами. 2022. № 2 (113). С. 102–109. DOI: 10.36627/2618-883X-2022-2-2-102-109.
9. Паринелло Э. Продажи лицам, принимающим решения. – М.: Гиппо, 2009. – 320 с.
10. Пейдж Р. Мастер продаж. Как успешно заключать сложные сделки. – М.: Вильямс, 2006. – 256 с.
11. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 1012 с.
12. Разроев Э. Инфокоммуникационный бизнес. Управление, технологии, Маркетинг. – М.: Профессия, 2003. – 356 с.
13. Рубин Ю.Б. Что такое конкуренция? (введение в теорию конкурентного поведения) // Современная конкуренция. 2014. № 1 (43). С. 101–126.
14. Рубин Ю.Б. Тактика конкурентных действий участников рынка // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 2 (50). С. 111–142.
15. Рубин Ю.Б. О конструктивной теории конкуренции в предпринимательстве // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 5 (65). С. 114–129.
16. Сендеров Д. Мастер больших продаж: Искусство заключать крупные контракты. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 328 с.
17. Трамп Д. Искусство сделки. – М.: Эксмо, 2025. – 352 с.

Сведения об авторе

Памухин Юрий Генрихович, ORCID 0000-0001-6182-2700, канд. физ.-мат. наук, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, YuriGP@mail.ru

Статья поступила 01.06.2025, рассмотрена 03.07.2025, принята 20.07.2025

References

1. Arkhipov Yu. A. *Kontraktynaya sistema v sfere zakupok tovarov, rabot, uslug dlya obespecheniya gosudarstvennykh i munitsipal'nykh nuzhd: uchebnoe posobie* [Contract system in the sphere of procurement of goods, works, services for meeting state and municipal needs: a textbook]. Moscow, *Stolitsa Publ.*, 2015, 292 p.
2. Galiardi G. *Sun-tszy, iskusstvo voyny i iskusstvo sozdaniya biznesa* [Sun Tzu, the art of war and the art of creating a business]. St. Petersburg, *Neva Publ.*, 2003, 160 p.
3. Grant R. *Sovremennyy strategicheskii analiz* [Modern strategic analysis]. St. Petersburg, *Piter Publ.*, 2016, 544 p.

4. Degtyarevskaya A. *Goszakupki i tendery dlya malogo biznesa: Kak uchastvovat', chtoby pobezhdatt'* [Public procurement and tenders for small businesses: How to participate in order to win]. Moscow, *Olimp-Biznes* Publ., 2023, 352 p.
5. Kutsenko N. *Kul't prodazh. Kak vystroit' otnosheniya s klientom, zarabotat' deneg i ne sgoret' na rabote* [The cult of sales. How to build relationships with a client, make money and not burn out at work]. St. Petersburg, *Piter* Publ., 2021, 256 p.
6. Norka D. *Ekspertnye prodazhi: Novye metody ubezhdeniya pokupatelei* [Expert sales: New methods of persuading buyers]. Moscow, *Al'pina Pablisher* Publ., 2018, 334 p.
7. Pamukhin Yu. *O strategii konkursnoi prodazhi* [On the strategy of competitive sales]. *Upravlenie prodazhami*, 2020, no.1(104), pp.24-36. DOI: 10.36627/2618-883x-2020-1-1-24-36.
8. Pamukhin Yu. *Takticheskie priemy prodazhi v konkurentnoi V-2-V sdelke: o sil'nykh i slabykh konkurentnykh pozitsiyakh* [Tactical sales techniques in a competitive B-2-B transaction: on strong and weak competitive positions]. *Upravlenie prodazhami*, 2022, no.2(113), pp.102-109. DOI: 10.36627/2618-883X-2022-2-2-102-109.
9. Parinello E. *Prodazhi litsam, prinyimayushchim resheniya* [Sales to decision makers]. Moscow, *Gippo* Publ., 2009, 320 p.
10. Page R. *Master prodazh. Kak uspesjno zaklyuchat' slozhnye sdelki* [Sales master. How to successfully conclude complex deals]. Moscow, *Vil'yam* Publ., 2006, 256 p.
11. Porter M. *Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoichivost'* [Competitive advantage: How to achieve high results and ensure their sustainability]. Moscow, *Al'pina Pablisher* Publ., 2016, 1012 p.
12. Razroev E. *Infokommunikatsionnyi biznes. Upravlenie, tekhnologii, marketing* [Infocommunication business. Management, technologies, marketing]. Moscow, *Professiya* Publ., 2003, 356 p.
13. Rubin Yu. B. What is competition? (Introduction to the theory of competitive behavior). *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2014, no.1(43), pp.101-126 (in Russian)
14. Rubin Yu. B. Tactics of competitive actions of market participants. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2015, vol.9, no.2(50), pp.111-142 (in Russian).
15. Rubin Yu. B. About the constructive theory of competition in entrepreneurship. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2017, vol.11, no.5(65), pp.114-129 (in Russian).
16. Senderov D. *Master bol'shikh prodazh: Iskuststvo zaklyuchat' krupnye kontrakty* [Master of big sales: The art of concluding large contracts]. Moscow, *Al'pina Pablisher* Publ., 2019, 328 p.
17. Trump D. *Iskuststvo sdelki* [The art of the deal]. Moscow, *Eksmo* Publ., 2025, 352 p.

About the author

Yuri G. Pamukhin, ORCID 0000-0001-6182-2700, Cand. Sci. (Phys.-Math.), Associate Professor at Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, YuriGP@mail.ru

Received 01.06.2025, reviewed 03.07.2025, accepted 20.07.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-55-64

Влияние потерь на управление внутренним запасом в производстве

С. Н. Любященко^{1*}

¹Новосибирский государственный университет экономики и управления, Новосибирск, Россия

*lubsofia@yandex.ru

Аннотация. Для производственной компании, входящей в цепь с простой или сложной конфигурацией, актуальной задачей является достижение баланса затрат от дефицита и избытка запасов. Для повышения конкурентоспособности и бесперебойности производства фирмы используют различные методы управления запасами, в том числе планирование оптимальной партии поставки. Несмотря на многочисленные исследования по данной тематике, остается открытым вопрос: каково влияние потерь от дефицита на размер запаса? В статье рассматривается задача оптимизации запаса фирмы, обеспечивающего уменьшение рассогласования процесса производства продукта в условиях изменения объема потребляемых компонентов производством под воздействием случайных возмущений. Изучается степень влияния потерь от дефицита на величину запаса и суммарные средние потери, обсуждается вопрос о возможности использования приближенной оценки потерь от дефицита при определении уровня запаса, анализируются результаты решения задачи оптимизации запаса при использовании разных типов распределений с одинаковыми статистическими характеристиками. На практике точное определение потерь от дефицита связано с определенными трудностями и затратами. Расчеты, представленные в статье, позволяют сделать важный вывод, который заключается в том, что ошибки и неточности в определении потерь от дефицита слабо влияют на значения запаса и потерь и не являются препятствием для оптимизации внутреннего запаса. Поэтому в задачах по оптимизации запаса потери от дефицита достаточно определять на уровне реально существующих в деятельности фирмы. Данный вывод представляет собой научную новизну исследования. Статья имеет практическое значение, так как разработанный подход к решению оптимизационной задачи и полученный результат могут быть учтены фирмой при планировании партии поставок в системе управления запасами.

Ключевые слова: внутренний запас, дефицит, функции потерь, производство, фирма

Для цитирования: Любященко С. Н. Влияние потерь на управление внутренним запасом в производстве // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №4. С. 55–64. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-55-64

The Impact of Losses on the Management of Internal Inventory in Production

S. Lyubyashenko^{1*}

¹*Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russia*

^{*}*lubsofia@yandex.ru*

Abstract. For a manufacturing company entering a chain with a simple or complex configuration, the urgent task is to achieve a cost balance between a shortage and an excess of inventory. To increase competitiveness and production continuity, firms use various inventory management methods, including planning the optimal batch of supplies. Despite numerous studies on this topic, the question remains: what is the impact of losses from scarcity on the size of the stock? The article considers the problem of optimizing the company's stock, which reduces the misalignment of the product production process in the context of changes in the volume of consumed components by production under the influence of random disturbances. The degree of influence of deficit losses on the size of the stock and the total average losses is studied, the question of the possibility of using an approximate estimate of deficit losses in determining the stock level is discussed, the results of solving the problem of optimizing the stock using different types of distributions with the same statistical characteristics are analyzed. In practice, accurate determination of deficit losses is associated with certain difficulties and costs. The calculations presented in the article allow us to draw an important conclusion, which is that errors and inaccuracies in determining losses from scarcity have little effect on the stock and loss values and are not an obstacle to optimizing the internal stock. Therefore, in the tasks of optimizing the stock, it is sufficient to determine the losses from the deficit at the level of those actually existing in the company's activities. This conclusion represents the scientific novelty of the study. The article is of practical importance, since the developed approach to solving the optimization problem and the result obtained can be taken into account by the company when planning a batch of supplies in the inventory management system.

Keywords: internal stock, deficit, loss functions, production, firm

For citation: Lyubyashenko S. The Impact of Losses on the Management of Internal Inventory in Production. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.4, pp.55-64 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-55-64

Введение

При изучении производственной цепи с горизонтальными и вертикальными связями, специализирующейся на выпуске высокотехнологичной продукции, создание оптимального запаса на каждом участке цепи представляется важной и многоаспектной задачей, поскольку затрагивает вопросы степени загрузки производственных мощностей, входящих в цепь

подразделений, трансфертные цены при передаче комплектующих, а также финансовые результаты всех участников.

Запасы традиционно классифицируются на внутренние, создаваемые в каждом звене, и внешние, т.е. суммарные по всей цепи. Эффективная организация управления запасами на уровне фирмы предполагает разработку определенных правил и контрольных мероприятий по движению запасов (попол-

нению и расходованию). Формирование внутрифирменного производственного запаса обеспечивает стабилизацию ее производственной деятельности. Равномерность хода производства фирмы как отдельного звена влечет за собой минимизацию затрат всей цепи. На решение этой задачи направлен механизм координации деятельности звеньев цепи в процессе управления запасами, однако в данной статье этот вопрос не рассматривается. В рамках вертикально интегрированной структуры вопросы движения запасов решаются путем централизованного управления головной фирмой. При отсутствии полной интеграции фирмы могут использовать вертикальные соглашения для обеспечения непрерывности поставок в цепи, состоящей из независимых компаний. Такие долгосрочные контракты между фирмами способствуют повышению их взаимозависимости и сказываются на устойчивости всей структуры.

Несмотря на то что условиями коммерческих контрактов предусматривается компенсация потерь, связанных с нарушением сроков и объемов поставок, полностью избежать хозяйственных рисков не представляется возможным. Кроме внешних рисков, возникающих по вине поставщиков, существуют еще и внутренние риски, связанные с уменьшением объемов производства из-за простоев оборудования. В процессе формирования оптимального запаса необходимо учесть все группы рисков. В связи с этим актуализируется вопрос построения функции потерь фирмы в результате создания неоптимального запаса.

Для достижения поставленной цели в статье решаются следующие задачи: определяются степень влияния потерь от дефицита товарно-материальных ценностей на значения запаса и потерь, а также существенные факторы, которые необходимо учесть при оптимизации внутреннего запаса; разрабатывается методический подход для расчета производственного запаса, минимизирующего затраты.

Основная рабочая гипотеза состоит в том, что потери в связи с дефицитом запаса оказывают слабое влияние на значения запаса и потерь и не являются препятствием для оптимизации внутреннего запаса.

Методологической основой исследования является сочетание системного подхода, теории управления запасами, теории управления предпринимательскими рисками. В исследовании используются *статистические методы анализа*.

Результатом исследования является вывод о том, что в задачах по оптимизации запаса потери от дефицита достаточно определять на уровне реально существующих в деятельности фирмы. Практическая значимость заключается в том, что разработанная модель может быть полезна промышленным предприятиям для точного определения оптимальной стоимости запасов.

Проблема планирования запасов является междисциплинарной и рассматривается в стратегическом менеджменте, теории фирмы, теории управления цепями поставок. Анализ библиографического поля показал, что вопросам создания оптимальных запасов в цепи поставок посвящено большое количество работ. Доминирующим направлением исследований является поиск и построение наилучшей модели управления запасами с целью их оптимизации. Сферы применения концепции управления запасами распространяются как на производственный сектор, так и на ретейл.

Под оптимальным уровнем запаса понимается такой его размер, который обеспечивает минимум суммарных затрат. Различные модели управления запасами, описанные в трудах российских и зарубежных ученых, включают в себя вариативные составляющие: затраты на приобретение партии поставки и ее оформление, складские расходы, потери от дефицита [1–6]. При попытке учесть различные группы затрат функция совокупных потерь существенно усложняется, в связи с чем важно оценить

вклад каждой составляющей в итоговую сумму потерь и те затраты, влияние которых окажется несущественным исключить из модели управления запасами.

Так, например, большое количество исследований посвящено описанию моделей управления запасами в зависимости от характера спроса. При построении математических моделей предполагается стохастический характер спроса [1–5]. В исследованиях по данной тематике используются различные типы распределений (нормальное, Пуассона) для моделирования спроса, что оказывает существенное влияние на результаты оптимизационной задачи [1]. Другие авторы рассматривают детерминированный спрос, выделяя его различные виды – статический и динамический, и модифицируют известные модели расчета оптимальной партии поставок [6, 7].

Несмотря на то что на данный момент разработано много различных моделей управления запасами, в этом направлении исследований существуют некоторые пробелы. Во-первых, не принимается в расчет влияние каждого элемента потерь на общие затраты. Во-вторых, наиболее масштабные модели, систематизирующие все группы потерь, не учитывают расходы на планирование и прогнозирование спроса (потребностей), что сказывается на точности оценок потерь.

В-третьих, в моделях, включающих большое число переменных, повышается риск недостоверного или неполного учета важнейших факторов, а внимание аналитика часто концентрируется на несущественных факторах.

Материалы и методы

В реальности функционирование хозяйствующих субъектов происходит в условиях действия совокупности случайных факторов, приводящих к рассогласованию во времени процессов производства продукции и потребления компонентов для ее изготовления.

Важным регулятором снижения степени рассогласования процессов являются создаваемые производственные запасы (резервы), обеспечивающие непрерывность и равномерность хода производства за счет обеспечения достаточности потребляемых компонентов при производстве продукта. Однако полностью исключить рассогласование фаз производства и потребления не удастся, в результате чего в системе возникают потери. В такой ситуации производственные запасы выполняют и другую важную функцию: уменьшают потери от рассогласования в результате возмущающего действия случайных факторов на систему.

Использование производственного запаса как инструмента согласования стадий производства и потребления сводится к выбору параметров управления запасом. В статье рассматривается один параметр – средний уровень запаса, поддерживаемый в процессе регулирования, который обязан обеспечивать достаточность потребляемых производством компонентов и определять уровень потерь в системе управления запасом.

В статье вопрос управления запасом рассматривается на уровне фирмы-изготовителя продукции без рассмотрения ее взаимодействия с другими фирмами системы посредством горизонтальных или вертикальных связей. Поэтому речь идет о производственном запасе, который создается фирмой внутри своего собственного производства. Представляется, что различие между внутренним и внешним запасом очевидно не только по выполняемым функциям, но и по содержанию потерь, способам возмещения потерь (ущерба) фирмами друг другу в процессе межфирменного взаимодействия.

Под потерями в системе управления запасом понимаются традиционно обсуждаемые в профильной литературе: это потери от пролеживания (хранение и подготовка к потреблению их в производстве) и потери из-за невозможности обеспечения необходимыми компонентами производства

продукта из-за их недостаточности в производственном запасе (случай дефицита) [8–11]. Если такие потери носят объективный характер и по существу являются расходами с целью обеспечения большей стабильности производства, то, будучи издержками, они должны возмещаться, а потому включаться в цену продукции фирмы. Эти потери полностью определяются выбором уровня запаса (z) и их следует рассматривать как функции $S(z)$ – средние потери от пролеживания и $D(z)$ – средние потери от дефицита, и тогда задачу оптимизации уровня запаса в системе можно представить в виде

$$S(z) + D(z) \rightarrow \min_z. \quad (1)$$

Искомый уровень запаса является компонентой производственного запаса w системы, который равен

$$w = z + x,$$

где x – случайная величина с математическим ожиданием M_x и среднеквадратическим отклонением $\sqrt{D_x}$, статистические значения которых определяются типами используемых распределений. При определении уровня запаса исходим из таких условий производства в системе, когда случаев дефицита компонентов больше, чем их избытка, а потому $M_x \leq 0$. Отметим также, что численное значение такой статистической характеристики, как среднеквадратическое отклонение потребления компонентов производственным процессом при изготовлении продукта, характеризует масштаб производства фирмы с вполне приемлемой для прикладных результатов точностью.

Состояние производственного запаса в системе описывается условием

$$w = \begin{cases} z + x \geq 0, & \text{при } x \geq -z \\ z + x < 0, & \text{при } x < -z \end{cases}.$$

Заметим, что функции $S(z)$ и $D(z)$ определяются функциями потерь от пролеживания $s(w)$ для $x \geq -z$ и потерь от дефицита $d(w)$ для $x < -z$. Принимая пропорциональную зависимость потерь от состояния производ-

ственного запаса, которая чаще всего используется в системах управления запасом, можем записать:

$$\begin{aligned} S(z) &= s \left[\int_{-z}^{\alpha} (x + z) p(x) dx \right], \\ D(z) &= -d \left[\int_{\beta}^{-z} (x + z) p(x) dx \right], \end{aligned} \quad (2)$$

где $p(x)$ – плотность распределения случайной величины x ;

α, β – пределы интегрирования, определяемые типом распределения случайной величины.

Исходя из суммарной величины средних потерь фирмы-производителя $Z(z) = S(z) + D(z)$, значение поддерживаемого уровня запаса z , соответствующего (1), находится из решения уравнения

$$Z_z(z) = 0 \quad (3)$$

Обратимся к ситуации, когда случайная величина x имеет $N(-a, \sigma)$ распределение. Тогда в условиях (2) пределы интегрирования соответственно будут равны $\alpha = +\infty, \beta = -\infty$, а $p(x)$ – плотность распределения вероятности случайной величины x , у которой $M_x = -a$.

Проинтегрировав функции потерь в условии (2), получим:

$$S(z) = s \left[\sigma^2 \times \Phi'_z \left(\frac{z-a}{\sigma} \right) + \frac{1}{2} (z-a) + (z-a) \times \Phi \left(\frac{z-a}{\sigma} \right) \right]$$

$$D(z) = -d \left[-\sigma^2 \times \Phi'_z \left(\frac{z-a}{\sigma} \right) + \frac{1}{2} (z-a) - (z-a) \times \Phi \left(\frac{z-a}{\sigma} \right) \right]$$

где $\Phi(x) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \int_0^x e^{-\frac{t^2}{2}} dt$ – функция Лапласа.

Средние потери в системе равны

$$Z(z) = S(z) + D(z) = (s+d) \times \left[\sigma^2 \Phi'_z \left(\frac{z-a}{\sigma} \right) + (z-a) \times \left(\Phi \left(\frac{z-a}{\sigma} \right) - \frac{1}{2} \times \frac{d-s}{d+s} \right) \right]. \quad (4)$$

Учитывая (1), запишем условие (3):

$$\frac{dZ(z)}{dz} = \frac{d(S(z)) + D(z)}{dz} = (s+d) \times \Phi \left(\frac{z-a}{\sigma} \right) - \frac{1}{2}(d-s) = 0,$$

откуда уровень запаса находится из уравнения

$$\Phi \left(\frac{z-a}{\sigma} \right) = \frac{d-s}{2(d+s)}. \quad (5)$$

Результаты и обсуждение

Из (5) следует, что при известных значениях затрат от пролеживания s и статистических характеристик математического ожидания и среднеквадратического отклонения случайной величины x средний уровень запаса фактически определяется величиной потерь d . Поэтому численные значения отношения $\frac{z-a}{\sigma}$ получим, задавая величину d , используя формулу (5) и функцию Лапласа: для значений $d_1 = 2s$, $d_2 = 5s$, $d_3 = 10s$, $d_4 = 20s$ искомые значения отношений находятся из уравнений

$$\frac{z_1 - a}{\sigma} = 0,43, \quad \frac{z_2 - a}{\sigma} = 0,96, \\ \frac{z_3 - a}{\sigma} = 1,35, \quad \frac{z_4 - a}{\sigma} = 1,66.$$

Введем параметр $\vartheta = \frac{z-a}{z_1-a}$. Тогда для принятых значений d_i , $i = 1(1)4$ численное значение параметра равно: $\theta_1 = 1$, $\theta_2 = 2,23$, $\theta_3 = 3,14$, $\theta_4 = 3,86$. Минималь-

ные значения средних потерь определим по формуле (5): $Z(z_1) = 1,09\sigma s$, $Z(z_2) = 1,51\sigma s$, $Z(z_3) = 1,65\sigma s$, $Z(z_4) = 2,12\sigma s$. Введем параметр ϑ_i и составим отношения:

$$\lambda_i = \frac{Z(z_i)}{Z(z_1)} \times i = 1(1),$$

тогда $\vartheta_1 = 1$, $\vartheta_2 = 1,39$, $\vartheta_3 = 1,51$, $\vartheta_4 = 1,94$.

Проиллюстрируем графически зависимость значений величин θ и ϑ от соотношения d/s (рис. 1).

Рассмотрим ситуацию, когда случайная величина x имеет $U(b_1, b_2)$ распределение. Для поддержания производственной системы с целью обеспечения ей высокого коэффициента готовности путем проведения регламентных работ могут наблюдаться разные по величине отклонения в потреблении изделий производством с приблизительно одинаковой частотой [12]. В этом случае процесс изменения в потреблении компонентов производством при изготовлении продукта может быть описан статистическими моделями равномерного распределения. При этом математическое ожидание случайной величины x совпадает с математическим ожиданием распределения $N(-a, \sigma)$. Достижение равенства математических ожиданий определяется границами отрезка $U(b_1, b_2) = (- (k+2)a; ka)$, $k \in R^+$. Ограничим выбор значением $b_2 = a(a > 0)$, тогда $b_1 = -3a$.

Запишем условия (2) для средних потерь от пролеживания и дефицита для данного случая:

$$S(z) = s \left[\int_{-z}^a (x+z) p(x) dx \right], \\ D(z) = -d \left[\int_{-3a}^{-z} (x+z) p(x) dx \right], \quad (6)$$

где $p(x) = \frac{1}{4a}$.

Интегрируем (6) и из условия $Z'_z(z) = 0$ для нахождения запаса, минимизирующего величину суммарных потерь, получаем уравнение

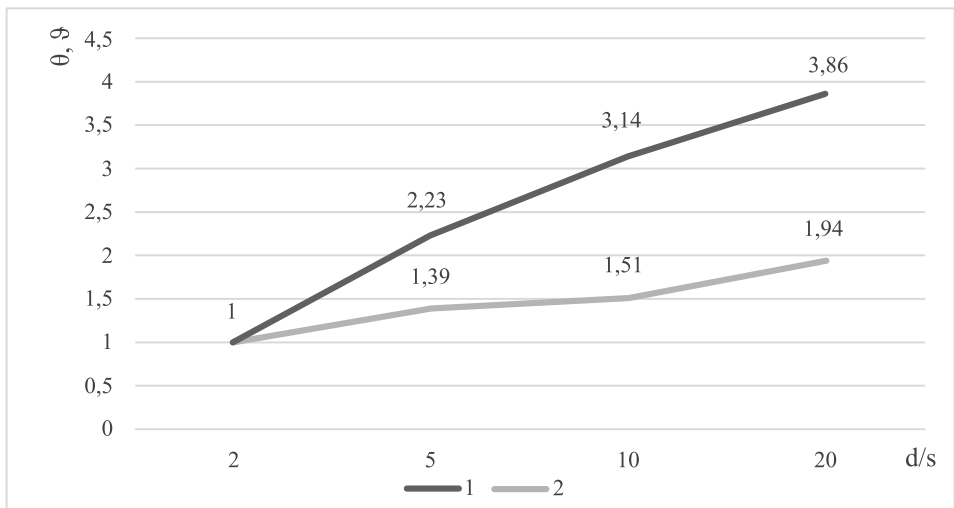


Рис. 1. Зависимость параметров θ, ϑ от значений d/s : $1 - \vartheta = \frac{z-a}{z_1+a}$, $2 - \vartheta = \frac{Z(z)}{Z(z_1)}$

Fig. 1. Dependence of the parameters θ, ϑ on the values of d/s : $1 - \vartheta = \frac{z-a}{z_1+a}$, $2 - \vartheta = \frac{Z(z)}{Z(z_1)}$

$$s(a+z) + d(z-3a) = 0,$$

$$\text{откуда } z = \frac{a(3d-s)}{d+s} = \frac{\sqrt{3}\delta(3d-s)}{d+s},$$

$$\text{где } \sqrt{D_x} = \delta = \frac{2|a|}{\sqrt{3}}.$$

Значения запаса z и средних потерь $Z(z)$ в зависимости от соотношения d/s приведены в таблице 1.

Сравнить результаты расчета значений запаса и средних потерь для нормального и равномерного распределений при одинаковом математическом ожидании весьма за-

труднительно из-за неопределенности соотношения между среднеквадратическими отклонениями. Такой анализ возможен, если задавать возможные соотношения между σ и δ с помощью множества значений коэффициента ρ : $\sigma = \rho\delta$.

Наконец, рассмотрим значения запаса и минимума средних затрат, когда среднеквадратические отклонения случайной величины x равны

$$\sigma = \delta = \frac{(k+1)}{\sqrt{3}} \times a.$$

Таблица 1. Значения запаса z и средних потерь $Z(z)$ в зависимости от соотношения d/s

Table 1. The values of the stock z and the average losses $Z(z)$ depending on the ratio d/s

Запас и потери <i>Stock and losses</i>	Отношение d/s <i>The d/s ratio</i>			
	2	5	10	20
z	$1,45\delta$	$2,03\delta$	$2,30\delta$	$2,44\delta$
$Z(z)$	$1,16\delta s$	$1,42\delta s$	$1,60\delta s$	$1,64\delta s$

Таблица 2. Значения запаса и средних потерь при равных статистических характеристиках распределений

Table 2. The values of the margin and average losses with equal statistical characteristics of the distributions

Тип распределения <i>Type of distribution</i>	Значение соотношения d/s <i>The value of the d/s ratio</i>			
	2	5	10	20
$N(-a, \delta)$	Значение запаса <i>Stock value</i>			
	1,49a	2,10a	2,55a	2,91a
	Минимум средних потерь <i>Minimum average losses</i>			
	1,25as	1,73as	1,90as	2,44as
$U(-3a, a)$	Значение запаса <i>Stock value</i>			
	1,67a	2,33a	2,64a	2,81a
	Минимум средних потерь <i>Minimum average losses</i>			
	1,33as	1,68as	1,80as	1,91as

Для рассматриваемого случая $\delta \approx 1,15a$. В таблице 2 для сравнения результатов приведены значения запаса и минимума средних потерь при нормальном и равномерном распределениях, выраженные через параметр $a > 0$.

Анализ представленных на рисунке 1 зависимостей позволяет сделать следующие выводы.

Изменение значений запаса и суммарных потерь в зависимости от соотношения d/s невелико: так, например, при потерях от дефицита, превышающих в 10 раз потери от пролеживания, значение параметра $\theta = 3,14$, а по суммарным потерям – всего лишь $\theta = 1,65$ в сравнении с вариантом, когда $d/s = 2$. Аналогичные расчеты при равномерном распределении дают приблизительно такие же сравнительные результаты. Данные таблицы 2 вообще свидетельствуют о довольно близких значениях запаса и сум-

марных потерь при совпадающих статистических характеристиках распределений.

Ранее отмечалось, что сколько-нибудь точное определение потерь от дефицита на практике связано с определенными трудностями. Расчеты позволяют сделать важный вывод, который заключается в том, что ошибки и неточности в определении потерь от дефицита слабо влияют на значения запаса и потерь и не являются препятствием для оптимизации внутреннего запаса. Поэтому в задачах по оптимизации запаса потери от дефицита достаточно определять на уровне реально существующих в деятельности фирмы.

Выводы

Анализ потерь от дефицита на основе допущения о вероятностном характере спроса с нормальным распределением

показал, что для определения оптимального уровня запаса в условиях ограниченной информации и высокой стоимости ее получения допустимо использовать приближенные оценки потерь от дефицита в связи с их незначительным влиянием на общую величину запаса и потерь.

Ошибки в расчете затрат от дефицита оказывают слабое влияние на уровень запасов. Более точная калькуляция затрат на дефицит приводит к незначительному изменению запаса. Таким образом, наша гипотеза подтвердилась результатами исследования.

Список литературы

1. Грицай А. А. О многономенклатурной модели управления запасами с недетерминированным дискретным нестационарным видом спроса // Вестник ТвГУ. Серия: Прикладная математика. 2018. №2. С. 99–123. DOI: 10.26456/vtpmk498.
2. Sandmann W., Bober O. Stochastic models for intermittent demands forecasting and stock control // Simulation News Europe. 2010. Vol. 20 (3-4). P. 29–36. DOI: 10.11128/sne.20.tn.09987.
3. Goyal N., Sakale R. The optimization of fuzzy integrated models with stochastic demand and a lead time that can be controlled // Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education. 2024. Vol. 21. P. 410–418. DOI: 10.29070/2j615f05.
4. Math M., Gopinath D., Biradar B. Demand driven material requirements planning: An inventory optimization model // International Journal of Agricultural and Statistical Sciences. 2024. Vol. 20. Article 105. DOI: 10.59467/IJASS.2024.20.105.
5. Abbey A., Olaleye D., Mokogwu C., Olufemi-Phillips A., Adewale T. Developing inventory optimization frameworks to minimize economic loss in supply chain management // International Journal of Advanced Economics. 2024. Vol. 6. P. 826–836. DOI: 10.51594/ijae.v6i12.1774.
6. Kumar P. Inventory optimization model for quadratic increasing holding cost and linearly increasing deterministic demand // International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE). 2019. Vol. 7. No. 6. P. 1999–2004.
7. Zemestani G., Komari Alaei M., Farshchi M. The relationship between supply chain management strategies with deterministic and stochastic inventory control models // Proceedings of the 2th International Conference on New Directions in Business, Management, Finance and Economics. 2014. P. 1–7.
8. Первозванский А. А. Математические модели в управлении производством. – М.: Наука, 1975. – 616 с.
9. Рыжиков Ю. И. Управление запасами. – М.: Наука, 1969. – 344 с.
10. Хедли Дж., Уатин Т. Анализ систем управления запасами. – М.: Наука, 1969. – 512 с.
11. Ватник П. А. Статистические методы оперативного управления производством. – М.: Статистика, 1978. – 240 с.
12. Точность производства в машиностроении и приборостроении / под ред. А. Н. Гаврилова. – М.: Машиностроение, 1973. – 567 с.

Сведения об авторе

Любященко София Николаевна, ORCID 0000-0002-8484-5232, канд. экон. наук, доцент, кафедра экономической теории, Новосибирский государственный университет экономики и управления (НГУЭУ), Новосибирск, Россия, lubsofia@yandex.ru

Статья поступила 10.06.2025, рассмотрена 14.07.2025, принята 30.07.2025

References

1. Gritsay A. A. Models of multiproduct inventory control with discrete non-deterministic non-stationary demand. *Vestnik TvGU. Seriya: Prikladnaya matematika*=Herald of Tver State University. Series: Applied Mathematics, 2018, no.2, pp.99-123 (in Russian). DOI: 10.26456/vtpmk498.
2. Sandmann W., Bober O. Stochastic models for intermittent demands forecasting and stock control. *Simulation News Europe*, 2010, vol.20(3-4), pp.29-36. DOI: 10.11128/sne.20.tn.09987.
3. Goyal N., Sakale R. The optimization of fuzzy integrated models with stochastic demand and a lead time that can be controlled. *Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education*, 2024, vol.21, pp.410-418. DOI: 10.29070/2j615f05.
4. Math M., Gopinath D., Biradar B. Demand driven material requirements planning: An inventory optimization model. *International Journal of Agricultural and Statistical Sciences*, 2024, vol.20, article 105. DOI: 10.59467/IJASS.2024.20.105.
5. Abbey A., Olaleye D., Mokogwu C., Olufemi-Phillips A., Adewale T. Developing inventory optimization frameworks to minimize economic loss in supply chain management. *International Journal of Advanced Economics*, 2024, vol.6, pp.826-836. DOI: 10.51594/ijae.v6i12.1774.
6. Kumar P. Inventory optimization model for quadratic increasing holding cost and linearly increasing deterministic demand. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 2019, vol.7, no.6, pp.1999-2004.
7. Zemestani G., Komari Alaei M., Farshchi M. The relationship between supply chain management strategies with deterministic and stochastic inventory control models. *Proceedings of the 2th International Conference on New Directions in Business, Management, Finance and Economics*, 2014, pp.1-7.
8. Pervozvanskii A. A. *Matematicheskie modeli v upravlenii proizvodstvo* [Mathematical models in production management]. Moscow, Nauka Publ., 1975, 616 p.
9. Ryzhikov Yu. I. *Upravlenie zapasami* [Inventory management]. Moscow, Nauka Publ., 1969, 344 p.
10. Hadley J., Watin T. *Analiz sistem upravleniya zapasami* [Analysis of inventory control systems]. Moscow, Nauka Publ., 1969, 512 p.
11. Vatnik P. A. *Statisticheskie metody operativnogo upravleniya proizvodstvom* [Statistical methods of operational production management]. Moscow, Statistika Publ., 1978, 240 p.
12. *Tochnost' proizvodstva v mashinostroenii i priborostroenii* [Production accuracy in mechanical engineering and instrument making]. Ed. by A. N. Gavrilov. Moscow, Mashinostroenie Publ., 1973, 567 p.

About the author

Sofia N. Lyubyashenko, ORCID 0000-0002-8484-5232, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Economic Theory Department, Novosibirsk State University of Economics and Management (NSUEM), Novosibirsk, Russia, lubsofia@yandex.ru

Received 10.06.2025, reviewed 14.07.2025, accepted 30.07.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-65-77

Современные тенденции франчайзинга: комплексный анализ факторов успеха

В. Н. Суязов^{1*}¹*Российская международная академия туризма, Химки, Россия*^{*}*s662@ya.ru*

Аннотация. В статье рассмотрены современные тенденции развития франчайзинга в условиях цифровизации и усиления правового регулирования как гибкой модели организации предпринимательской деятельности, позволяющей балансировать между жесткой стандартизацией и необходимостью учитывать локальную специфику. Особое внимание уделено роли цифровых технологий, правовому регулированию, а также вопросам сохранения целостности бренда в условиях интенсивной конкуренции. Подчеркивается, что успех франчайзингового проекта зависит от способности сочетать стандартизацию бизнес-процессов с гибкостью и адаптивностью к локальным условиям. Цифровизация рассматривается как двойственный фактор: она повышает управляемость и контроль, но при непродуманном внедрении может привести к фрагментации сети. Юридическая четкость договоров и защита интеллектуальной собственности признаются фундаментом устойчивости франчайзинговых отношений. Особое внимание уделяется важности сбалансированного подхода, позволяющего франчайзи адаптироваться к местным рынкам без ущерба для единых стандартов бренда. На основе анализа научных публикаций, нормативно-правовых актов и практических кейсов выявлены ключевые факторы, влияющие на эффективность франчайзинговой сети, и три взаимосвязанных аспекта: технологическая адаптация, юридическая защита бренда и организационные модели управления. Автор отмечает важность выстраивания прозрачных договорных взаимоотношений, внедрения продуманных ИТ-решений и формирования системы коммуникаций, способной оперативно реагировать на меняющиеся рыночные условия. Результаты показывают, что комплексный подход, охватывающий юридические, технологические и организационные аспекты, обеспечивает наиболее устойчивую основу для дальнейшего развития франчайзинга на глобальном и локальном уровнях.

Ключевые слова: франчайзинг, цифровизация, правовое регулирование, бренд, договорная база, адаптация, сеть, инновации, бизнес-модель, конкурентоспособность

Для цитирования: Суязов В. Н. Современные тенденции франчайзинга: комплексный анализ факторов успеха // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 4. С. 65–77. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-65-77

Modern Trends in Franchising: A Comprehensive Analysis of Success Factors

V. Suyazov^{1*}

¹*Russian International Academy of Tourism, Khimki, Russia*

^{*}*s662@ya.ru*

Abstract. The article examines modern trends in the development of franchising in the context of digitalization and strengthening of legal regulation as a flexible model of organizing entrepreneurial activity, allowing to balance between strict standardization and the need to take into account local specifics. Particular attention is paid to the role of digital technologies, legal regulation, as well as issues of maintaining brand integrity in the context of intense competition. It is emphasized that the success of a franchising project depends on the ability to combine the standardization of business processes with flexibility and adaptability to local conditions. Digitalization is considered as a dual factor: it increases manageability and control, but if implemented ill-considered, it can lead to network fragmentation. Legal clarity of contracts and protection of intellectual property are recognized as the foundation of the sustainability of franchising relations. Particular attention is paid to the importance of a balanced approach that allows franchisees to adapt to local markets without compromising uniform brand standards. Based on the analysis of scientific publications, regulatory acts and practical cases, the key factors influencing the efficiency of the franchise network are identified, highlighting three interrelated aspects – technological adaptation, legal protection of the brand and organizational management models. The author notes the importance of building transparent contractual relationships, implementing well-thought-out IT solutions and forming a communications system capable of quickly responding to changing market conditions. The results show that an integrated approach covering legal, technological and organizational aspects provides the most sustainable basis for the further development of franchising at the global and local levels.

Keywords: franchising, digitalization, legal regulation, brand, contractual framework, adaptation, network, innovation, business model, competitiveness

For citation: Suyazov V. Modern Trends in Franchising: A Comprehensive Analysis of Success Factors. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.4, pp.65-77 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-65-77

Введение

Франчайзинг, продолжая эволюционировать в современных рыночных условиях, представляет собой уникальную форму предпринимательского взаимодействия, в рамках которой франчайзер делегирует право использования

собственного бренда, накопленных технологических решений и проверенных временем управленческих практик третьим лицам. При всей кажущейся простоте такой модели – формально речь идет о передаче готовой концепции вместе с пакетом регламентов – в реальности мы

сталкиваемся с многообразием скрытых нюансов. С одной стороны, подобная ко-операция снижает риски для начинающего бизнесмена, позволяя ему оперировать в рамках сформировавшейся репутации и заранее отточенных процессов. С другой стороны, чрезмерная регламентация и жесткие требования к соблюдению корпоративных стандартов способны ограничивать предпринимательскую инициативу, вызывая напряженность между франчайзером и франчайзи.

Неоспоримо, что в условиях стремительных технологических изменений, когда цифровые каналы взаимодействия и аналитика больших данных всё активнее формируют конкурентные преимущества, франчайзинговая модель оказывается как никогда востребованной. Однако парадоксальным образом именно эти инновации иногда становятся барьером, затрудняющим гармонизацию процессов внутри сети. Возникает дилемма: как совместить глобальные стандарты обслуживания со спецификой отдельных регионов, если при этом цифровизация предполагает единые алгоритмы работы с клиентами? В результате каждая франчайзинговая сеть должна искать тонкий баланс между адаптацией и унификацией, где чрезмерное упрощение способно обесценить репутационный капитал, а чрезмерная сложность – затормозить рост партнерской сети.

Помимо всего прочего, нужно учитывать и этическую сторону вопроса: обеспечить прозрачность отчетности, защитить интеллектуальную собственность и наладить партнерские отношения с местными поставщиками. Всё это накладывает требования к формированию правовой базы, которая должна быть максимально точной и соответствовать интересам обоих партнеров. Но даже при наличии детально прописанных обязательств возникает сложность в удержании должного уровня контроля качества, ведь каждая точка взаимодействия

с клиентом может стать либо укрепляющим элементом бренда, либо источником репутационных рисков.

Цель исследования – выявить ключевые факторы и механизмы, обеспечивающие эффективное функционирование франчайзинговой модели в условиях цифровизации и усиления правового регулирования.

Для достижения поставленной цели будет необходимо, во-первых, проанализировать влияние цифровых технологий на управление и контроль франчайзинговых сетей, выявить возможности и ограничения их внедрения, во-вторых, исследовать правовые аспекты франчайзинга, включая защиту интеллектуальной собственности и регулирование договорных отношений между франчайзером и франчайзи, и, наконец, определить оптимальные модели взаимодействия внутри франчайзинговых сетей, позволяющие сбалансировать стандартизацию бизнес-процессов и адаптацию к локальным условиям.

Таким образом, франчайзинг – это не только метод тиражирования отлаженной бизнес-модели, но и многоуровневая система организационных, правовых и технологических связей, подверженная постоянным изменениям. Следовательно, анализ ключевых проблем и перспектив развития данного формата требует учета динамики глобальных рынков, эволюции потребительских предпочтений и интенсивной цифровизации, которая, будучи мощным драйвером роста, способна обнажить внутренние противоречия и вызвать необходимость пересмотра прежних управленческих стратегий.

Материалы и методы

Исследование основывалось на многоуровневом методологическом комплексе, ориентированном на всестороннее рассмотрение франчайзинговой модели в условиях современных социально-экономических реалий. Первоначальным шагом стал анализ

нормативно-правовых документов, регламентирующих отношения между франчайзером и франчайзи, с акцентом на наиболее свежие законодательные акты и подзаконные постановления, вступившие в силу после 2020 г. Такой подход позволил выявить новые законодательные тренды, связанные с цифровизацией и ростом требований к прозрачности договорных процедур. Особый интерес представляли материалы, в которых отражались вопросы регулирования интеллектуальной собственности, поскольку именно защита бренда и уникальных технологий является центральным элементом франчайзинговых соглашений.

На следующем этапе исследовались научные и отраслевые публикации, поскольку именно в этот промежуток наблюдаются наиболее явные проявления цифровой трансформации и смены рыночных парадигм. Основное внимание уделялось работам, затрагивающим стратегические аспекты управления франчайзинговыми сетями, правовую специфику договоров и способы адаптации к культурным различиям, возникающим при выходе на внешние рынки. Этот блок статей охватывал как теоретические основы, так и прикладные кейсы масштабирования бизнеса на международной арене, что позволило сопоставить концептуальные подходы с практическими реалиями.

Параллельно с этим был осуществлен сбор открытых данных от компаний, действующих во франчайзинговой сфере и публикующих сведения о своей деятельности в корпоративной отчетности или в рамках публичных ресурсов. Данный подход позволил сопоставить реальные экономические показатели и утверждения, встречающиеся в научной литературе. В частности интерес вызывали данные о динамике продаж и выручки, сроках окупаемости франчайзинговых точек, объеме лицензионных платежей и роялти, а также показатели операционной эффективности в сфере логистики и маркетинга. Исходя из полученной базы, про-

водился сравнительный анализ успешных и менее эффективных примеров франчайзинга, что дало возможность идентифицировать общие черты в структурах, достигших высоких результатов, и систематические недочеты у компаний, столкнувшихся с затруднениями [7, 12].

Дополнительно исследовались наиболее значимые судебные прецеденты, возникшие за последние несколько лет, чтобы определить типичные причины конфликтов и оценить степень вмешательства правовых органов в споры между франчайзером и франчайзи. Такие прецеденты содержат важную информацию о противоречиях, которые не были учтены на этапе заключения договора. Особый интерес в этом отношении представляют случаи, связанные с нарушением стандартов качества, несанкционированным изменением технических процессов или попытками самостоятельной модификации бренда в ущерб политике унификации. Изучение подобной правоприменительной практики в совокупности с анализом нормативной базы позволило сформировать целостное представление о том, какие слабые места в договорном и управленческом аспектах франчайзинга наиболее уязвимы.

На заключительном этапе все полученные сведения были тщательно проанализированы и распределены по ключевым тематическим блокам, чтобы выделить наиболее важные закономерности и сформулировать итоговые выводы. Сравнительная методология, примененная для сопоставления разных франчайзинговых сетей (от малых узкоспециализированных структур до мировых корпораций), выявила зависимость между степенью стандартизации процедур и способностью предприятий адаптироваться к локальным рыночным условиям. Параллельно оценивались результаты внедрения информационных систем управления и современных аналитических инструментов, позволяющих контролировать франчайзинговую сеть в режиме реального времени. В тех

случаях, когда цифровая инфраструктура гармонично сочеталась с четко прописанными регламентами и адекватным уровнем поддержки со стороны центрального офиса, удалось обнаружить явное повышение эффективности и укрепление бренда. Если же цифровые инструменты внедрялись фрагментарно и без должной координации, возникали сложности, затрудняющие согласованное функционирование всей сети.

Таким образом, совокупность примененных методов – от юридического анализа до углубленного изучения отраслевых данных – позволила выстроить комплексную картину ключевых тенденций и проблем, характерных для современного франчайзинга. Такой подход обеспечивает не только глубину понимания изучаемого явления, но и позволяет сформулировать более обоснованные выводы относительно перспектив развития франчайзинговой модели в ближайшие годы, особенно учитывая растущую роль цифровой экономики и стремительные изменения в потребительском поведении.

Литературный обзор

Исследователи, занимающиеся вопросами франчайзинга, всё больше сходятся во мнении, что формируется единое научное пространство, где особо выделяют два ключевых направления анализа.

Первое связано с вопросами правового регулирования и распределения ответственности между франчайзером и франчайзи, включая механизмы защиты интеллектуальной собственности, договорные конструкции и стандарты качества [1, 3, 4, 9–11, 13].

Второе направление охватывает стратегические и технологические решения, призванные обеспечить эффективное масштабирование франчайзинговых сетей и интеграцию цифровых инноваций в их повседневную деятельность [2, 5–8, 12, 14–16].

В работе [1] значительное внимание уделено изучению развития партнерских связей и интеграции малого и крупного бизнеса в рамках франчайзинговых отношений. Данный тандем является катализатором модернизации ведущих отраслей экономики, цифровизации экономики, фактором снижения социальной напряженности, обеспечения социально-экономической безопасности партнерства, развития инновационной экономики. Отмечается, что высокий потенциал франчайзинга обеспечен его эффективностью, так как на рынок франчайзинга выходят проекты с отработанной бизнес-моделью и оптимизированными бизнес-процессами.

В [14] обосновывается необходимость разработать целостную систему управления франчайзингом на уровнях государства и регионов, поскольку франчайзинг в целом представляет собой значительную и инвестиционно-привлекательную по своей емкости часть национального и мирового рынков. В [2] развивается данная идея, проанализированы достоинства франчайзинговой модели сотрудничества, отмечено, что основные преимущества для франчайзера заключаются в возможности быстрого развития сети, экономии на открытии новых точек, росте узнаваемости бренда, стабильном заработке. К преимуществам для франчайзи отнесены минимизация рисков, сниженные издержки, возможность получить консультацию и квалифицированную помощь по ведению бизнеса, использование вывески известного бренда.

В исследовании [15] изучены и систематизированы ошибки участников франчайзинговой модели. Обоснована необходимость подготовительных этапов для масштабирования по франчайзинговой модели и последующих открытий точек: насколько возможно сделать из имеющейся идеи бизнеса франчайзинговую модель, подходит ли модель для ее воплощения другими предпринимателями, имеются ли ресурсы

для поддержания расходов, связанных с открытиями точек.

Объединение бизнеса и информатики создает уникальные возможности для эффективного запуска франчайзингового проекта. В [13] утверждается, что важнейшими трендами использования информационных технологий для запуска франчайзингового проекта являются анализ рынка и потребительских предпочтений с помощью информационных систем, автоматизация управленческих процессов, мониторинг и аналитика в реальном времени, создание виртуальных моделей бизнес-процессов.

Работа [4] посвящена изучению изменений в сфере франчайзинга в России под влиянием санкций. В том, что одни иностранные компании расторгли договоры и прекратили свою деятельность на территории Российской Федерации, а другие компании просто сократили производство, автор выделяет определенные плюсы: освобождается ниша для отечественного производителя, происходит уменьшение конкуренции с иностранным производителем. В [5] и [16] более широко проанализированы проблемы развития франчайзинга в России, для дальнейшего развития необходимо разработать закон о франчайзинге, государственную программу по развитию франчайзинга в России, определить налоговые льготы для фирм, покупающих франшизу, создать консультационные центры по франчайзингу во всех регионах страны, проработать механизм финансирования региональных программ развития бизнеса по франшизе. Основные стратегии и цели развития компании на основе реализации франчайзинга выделены в работе [6].

Франчайзинговые схемы сотрудничества достаточно глубоко исследуются зарубежными учеными: здесь заметно выделяется работа [8], в которой авторы указывают на ограниченность взгляда, сводящего франчайзинг к механическому переносу отлаженных бизнес-процессов. По мнению

ряда авторов, растущая конкуренция делает необходимость быстрого отклика на изменения рынка критически важным фактором успеха. Похожим образом рассуждается и в [12], отмечая, что жесткая унификация регламентов может порождать внутренние конфликты, если при этом оставлять без внимания региональные особенности или инициативу локальных менеджеров.

Изученные источники позволяют выделить ряд наиболее значимых тенденций, определяющих дальнейшее развитие франчайзинга. Во-первых, ученые всё чаще говорят о необходимости комплексного подхода, сочетающего правовую, организационную и технологическую перспективы. Во-вторых, усиление роли цифровых инструментов предполагает не просто механическое внедрение ИТ-решений, но и осмысленную интеграцию в сетевую структуру, учитывающую культурные различия и локальные особенности. В-третьих, правовые аспекты, связанные с регистрацией товарных знаков и защитой интеллектуальной собственности, остаются критически важными для долгосрочной устойчивости франчайзинговых проектов. В совокупности эти направления определяют дальнейшую повестку исследований, направленных на оптимизацию и развитие франчайзинга как одного из ведущих механизмов глобального предпринимательства.

Результаты

В таблице 1 приведены данные о динамике продаж и выручки, сроках окупаемости франчайзинговых точек, объеме лицензионных платежей и роялти, а также показатели операционной эффективности в сфере логистики и маркетинга от российских компаний, действующих во франчайзинговой сфере и публикующих сведения о своей деятельности в корпоративной отчетности или в рамках публичных ресурсов.

Таблица 1. Открытые данные от компаний, действующих во франчайзинговой сфере за 2023 г.
Table 1. Open data from companies operating in the franchising sector for 2023

Компания <i>Company</i>	Динамика продаж (г/г) <i>Sales dynamics (year on year)</i>	Динамика выручки (г/г) <i>Revenue dynamics (year-on-year)</i>	Срок окупаемости, лет <i>Payback period, years</i>	Лицензионные платежи <i>License fees</i>	Роялти, % <i>Royalty, %</i>	Логистические затраты, % от выручки <i>Logistics costs, % of revenue</i>	Маркетинговые затраты, % от выручки <i>Marketing costs, % of revenue</i>
KFC	+6%	+7,5%	2–3	3–5 млн руб.	5	12	5
«Додо Пицца»	+15%	+18%	2–3	350 тыс. руб.	3–5	10	4
«Магнит»	+8%	+9%	1–2	500 тыс. руб.	2	14	3
«Пятерочка»	+7%	+8%	1–2	400 тыс. руб.	2,5	13	3,5
«Связной»	+5%	+6%	2–3	300 тыс. руб.	1,5	11	2

В ходе анализа данных удалось выделить несколько тесно переплетенных факторов, которые в значительной мере определяют текущее состояние франчайзинга и формируют направления его дальнейшего развития. При этом некоторые из обнаруженных закономерностей кажутся парадоксальными, что лишь подчеркивает многогранность и динамичность изучаемой бизнес-модели.

Во-первых, цифровизация действительно оказалась одним из центральных катализаторов перемен. Франчайзеры, активно инвестирующие в онлайн-платформы для управления и обучения, системы электронного документооборота и аналитические инструменты мониторинга, продемонстрировали более высокую устойчивость к колебаниям рыночной конъюнктуры. Однако вместе с тем выяснилось, что поспешная интеграция технологий без учета локальных условий нередко ведет к фрагментации сети и снижению эффективности обмена информацией. Парадоксальным образом всеобщая ориентация на ИТ-решения может усиливать разрозненность, если предприниматели не готовы осваивать новые фор-

маты или вынуждены преодолевать существенные культурно-технологические барьеры [17].

Во-вторых, правовые аспекты, связанные с оформлением товарного знака, защитой интеллектуальной собственности и распределением ответственности между сторонами, сохраняют ключевое значение. Проанализированные случаи показали, что в сетях, где уделялось особое внимание юридической прозрачности (включая своевременную регистрацию товарного знака и четкое закрепление прав на него в договоре), число конфликтных ситуаций было заметно ниже. Там же, где договорная база оказалась сформулированной неопределенно или слишком обобщенно, обнаружился комплекс рисков: от недобросовестного копирования основных бизнес-процессов до прямых посягательств на репутацию всего бренда. Коротко говоря, юридическая база формирует фундамент, без которого даже самые передовые цифровые решения могут оказаться бесполезными.

В-третьих, подтверждение получила гипотеза о том, что противоречие между

стремлением к жесткой стандартизации и необходимостью учитывать локальные особенности может служить источником роста либо, напротив, приводить к стагнации. С одной стороны, универсальные регламенты усиливают узнаваемость марки и позволяют сохранять единый стандарт качества. С другой стороны, избыточная жесткость порождает сопротивление со стороны франчайзи, чьи местные реалии требуют иного формата обслуживания или иного ценообразования. В наиболее успешных кейсах обнаруживалась гибридная модель: четкое «ядро» (единые стандарты, регламентированные процессы) и периметр адаптации (возможность модифицировать продуктовую линейку, маркетинговые ходы и сервисные процедуры в зависимости от локальной специфики) [10].

Наконец, сопоставление нескольких десятков кейсов показало, что уровень эффективности франчайзинговой сети в значительной степени зависит от гибкости управления и прозрачности коммуникационных каналов. На рисунке 1 продемонстрировано, что те компании, где имеется четкая, но не подавляющая система контроля, продемонстрировали более высокие темпы роста и лучшее качество обслуживания клиентов. В противоположных случаях, когда взаимодействие франчайзера и франчайзи ограничивалось формальными отчетами без механизма оперативной обратной связи, сетевые структуры проявляли повышенную уязвимость к рыночным шокам – будь то изменение законодательных норм или появление сильных локальных конкурентов [8, 10].

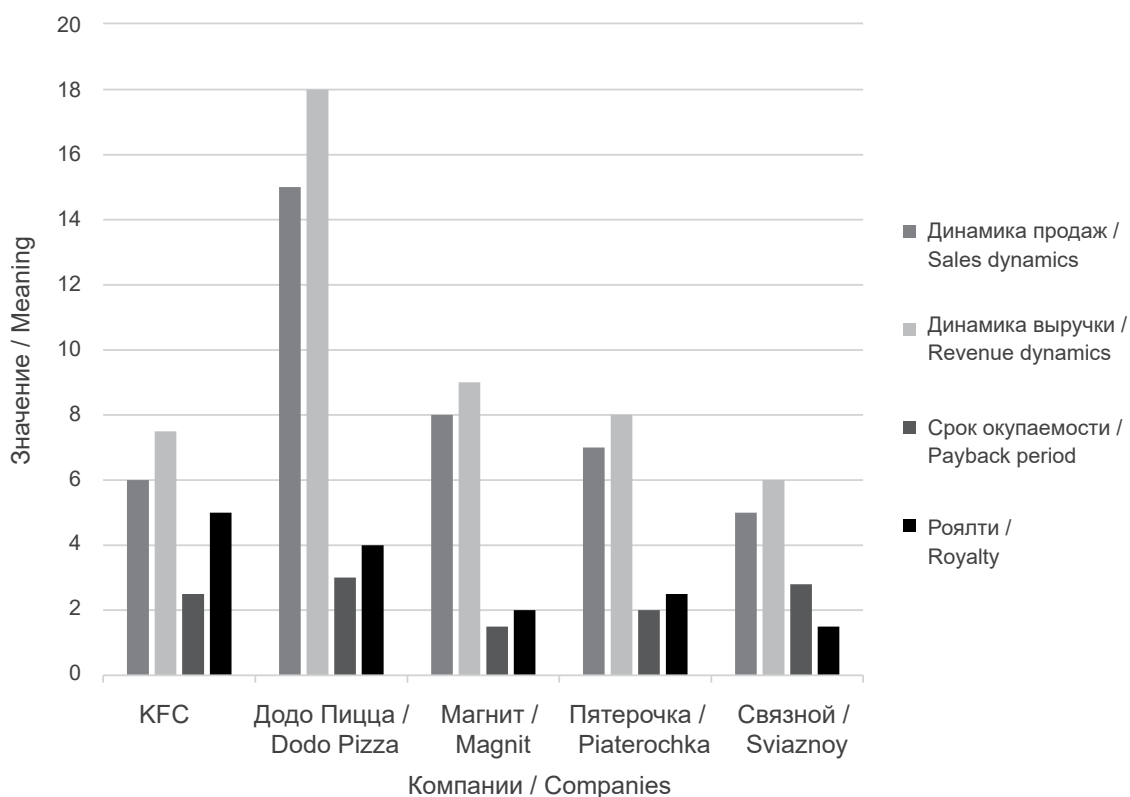


Рис. 1. Сравнение финансовых показателей франчайзинговых компаний

Fig. 1. Comparison of financial indicators of franchise companies

Таким образом, результаты нашего исследования подтверждают необходимость комплексного подхода к управлению франчайзинговыми проектами, где учитываются технологические, правовые и культурно-организационные факторы. При точной настройке и согласованности этих аспектов франчайзинг действительно может обеспечивать устойчивый рост и конкурентное преимущество, в то время как дисбаланс в любом из них приводит к противоречиям, конфликтам и снижению общего уровня эффективности.

Обсуждение

Полученные результаты демонстрируют, насколько многослойным может быть феномен франчайзинга и какую роль в его разви-

тии играют юридические, организационные и технологические аспекты. Подход к управлению франчайзингом, учитывающий множество факторов, которые приведены в таблице 2, позволит найти баланс между стандартизацией и гибкостью. На первый план выходит противоречие между стремлением франчайзера к поддержанию единых стандартов и необходимостью локальных подразделений адаптировать бизнес-процессы под особенности конкретного рынка. С одной стороны, давление на жесткую унификацию позволяет увеличить узнаваемость бренда и обеспечить потребителям стабильное качество услуг. С другой стороны, в условиях стремительно меняющейся среды чрезмерная стандартизация способна привести к снижению гибкости, конфликтам с франчайзи и, как следствие, к замедлению роста.

Таблица 2. Факторы, способствующие эффективной работе франчайзинговой модели

Table 2. Factors that contribute to the effective operation of the franchise model

Фактор <i>Factor</i>	Описание <i>Description</i>	Положительное влияние <i>Positive influence</i>	Потенциальные риски <i>Potential risks</i>
Единые стандарты бренда	Поддержание унифицированных бизнес-процессов и требований к качеству	Обеспечивают узнаваемость и стабильное качество услуг	Чрезмерная стандартизация снижает гибкость локальных подразделений
Локальная адаптация	Возможность подстраивать услуги под специфику рынка и потребителей	Позволяет учитывать особенности рынка и потребителей	Может привести к расхождению с корпоративными стандартами
Цифровизация	Использование ИТ-решений для управления франшизой и контроля качества	Улучшает контроль, документооборот, аналитику	Требует ресурсов и подготовки, возможны технологические барьеры
Правовая защита бренда	Регулирование франчайзинговых отношений через договоры и контроль за соблюдением норм	Обеспечивает сохранность репутации и интеллектуальной собственности	Жесткие договорные условия могут ограничивать франчайзи
Каналы коммуникации	Средства обмена информацией между франчайзером и франчайзи	Способствуют оперативному обмену информацией и снижению рисков недопонимания	Плохая организация связи ведет к изоляции и дублированию усилий
Гибкость договорных условий	Степень свободы в условиях франчайзингового соглашения	Позволяет адаптировать бизнес-модель к изменяющимся условиям	Чрезмерная свобода может привести к конфликтам и юридическим спорам
Инновационные технологии	Внедрение новых цифровых решений для автоматизации процессов	Снижают издержки координации, создают единую экосистему обслуживания	Внедрение новых решений может осложнять работу некоторых партнеров
Культурные различия	Различия в менталитете, традициях и потребностях клиентов на локальных рынках	Учитывают специфику локальных рынков и потребностей клиентов	Разные ожидания участников могут вызывать конфликты

Интересно отметить, что цифровизация выступает одновременно и драйвером, и потенциальным источником проблем. Аналитические платформы, системы электронного документооборота и инструменты дистанционного контроля помогают франчайзеру поддерживать стабильные стандарты обслуживания и вовремя реагировать на возможные сбои. Однако не всегда эти инновации органично вписываются в локальные реалии, особенно там, где у партнеров нет достаточной технологической базы или элементарного опыта работы с онлайн-сервисами. Парадоксальным образом внедрение продвинутых ИТ-решений может привести к возрастанию внутрисетевой разобщенности: там, где одни точки легко осваивают новое программное обеспечение, другие не имеют ресурсной поддержки и испытывают трудности даже с базовыми модулями.

Наблюдаемая взаимосвязь между ясностью договоров и уровнем защиты бренда подчеркивает, насколько весомую роль здесь играет правовое обоснование. Часто именно четко прописанные механизмы контроля за использованием товарного знака и интеллектуальной собственности позволяют франчайзеру сохранять собственный имидж, а франчайзи – работать под известной маркой без опасений, что их личные достижения или вложения могут быть обесценены некорректным поведением соседних точек. Слишком гибкая договорная основа, напротив, может обернуться массой противоречивых толкований, которые легко перерастают в конфликты и судебные разбирательства. Ключ к успеху здесь лежит в нахождении разумного баланса: договор не должен превращаться в громоздкий бюрократический документ, но при этом обязан содержать прозрачные рамки взаимодействия и распределения рисков.

Еще одним существенным моментом стало значение эффективных каналов

связи внутри самой сети: чем лучше налажена коммуникация, тем меньше риск недопонимания и дублирования усилий. Показательно, что в успешных примерах, обнаруженных в ходе исследования, каналы передачи информации были выстроены таким образом, чтобы все участники оперативно получали доступ к обновлениям, локальным инициативам и политике центрального офиса. В менее благополучных случаях центральная структура и франчайзи действовали фактически обособленно, обменивались данными в усеченном виде или с существенной задержкой. В результате локальные точки теряли уверенность в том, что обладают достоверной информацией о требованиях бренда, а франчайзер не мог своевременно замечать отклонения и предлагать корректирующие меры [11, 12].

Анализ показывает, что динамичность рынка и фактор культурных различий будут продолжать воздействовать на стратегии управления франчайзингом. Некоторые эксперты считают, что в острой конкурентной обстановке франчайзинговые сети выигрывают, если сумеют грамотно сочетать жестко прописанные стандарты с достаточным пространством для локальных адаптаций. Другие исследователи указывают на возможность консолидации усилий вокруг масштабных цифровых платформ, позволяющих резко сократить издержки координации и сформировать единую экосистему обслуживания клиентов.

Таким образом, франчайзинг требует всестороннего подхода, позволяющего учитывать междисциплинарную природу данной модели. Его успех объясняется не только тиражированием проверенной бизнес-концепции, но и способностью эволюционировать, принимая во внимание комплекс юридических, технических и организационных факторов, которые, переплетаясь, могут как ускорять, так и тормозить его развитие.

Заключение

Франчайзинг по-прежнему демонстрирует свою привлекательность, сочетая в себе гибкость и высокую надежность как форму организации бизнеса. В ходе проведенного исследования подтверждено, что его успешность напрямую определяется способностью совмещать стандартизацию основных процессов с адаптивностью к локальным особенностям, учитывая при этом как правовые, так и организационные аспекты; выявлены ключевые тенденции развития франчайзинговой модели в условиях цифровой трансформации и усиления правового регулирования. Автором предложен комплексный подход к анализу эффективности франчайзинговых сетей, который охватывает три взаимосвязанных аспекта:

1. Технологическая адаптация. Определены преимущества и риски цифровизации франчайзинга, включая влияние ИТ-решений на стандартизацию бизнес-процессов, уровень контроля и оперативность управления сетью. Выявлено, что чрезмерная унификация цифровых инструментов может привести к разобщенности сети, если не учи-

тывать уровень технической подготовки франчайзи.

2. Юридическая защита бренда. Проанализированы механизмы защиты интеллектуальной собственности и влияние договорных отношений на устойчивость франчайзинговой сети. Подчеркнута необходимость баланса между жесткими стандартами бренда и возможностью локальной адаптации условий сотрудничества.
3. Организационные модели управления. Выявлено противоречие между унификацией и необходимостью учета локальной специфики, что требует гибридного подхода (четкие стандарты плюс адаптационные механизмы). Доказана важная роль эффективных каналов коммуникации внутри сети для обеспечения устойчивого развития и предотвращения конфликтов.

На основе проведенного в исследовании комплексного междисциплинарного анализа франчайзинговой модели были выявлены закономерности успешного масштабирования бизнеса и сформированы рекомендации по повышению эффективности взаимодействия франчайзера и франчайзи в условиях цифровой экономики.

Список литературы

1. *Александрова Л. Ю.* Потенциал и современные проблемы развития франчайзинга как формы сотрудничества малого и крупного бизнеса // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 1. С. 179–192. DOI: 10.18334/epp.11.1.111528.
2. *Инюкин А. Ф., Хорольская Т. Е., Мусаева Б. М.* Особенности и перспективы организации малого бизнеса на основе франчайзинга в России // Вестник Академии знаний. 2021. № 42 (1). С. 169–173. DOI: 10.24412/2304-6139-2021-10903.
3. *Коркина Г. М., Смирнова О. П.* Франчайзинг: ключевые риски бизнес-модели // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 2 (52). С. 485–490.
4. *Пьянкова А. А.* Франчайзинг в России под влиянием санкций // Вопросы российской юстиции. 2022. № 20. С. 249–257.
5. *Сайбель Я. В.* Франчайзинг в индустрии гостеприимства: проблемы и перспективы развития // Актуальные вопросы современной экономики. 2020. № 11. С. 117–125. DOI: 10.34755/IROK.2020.76.55.241.
6. *Слепцова Е. В., Ахиян А. В., Мартиросян А. Э.* Франчайзинг как инструмент развития сферы услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 1. С. 220–223. DOI: 10.24411/2411-0450-2018-10333.

7. Ackermann J. The effects of franchising on stores, competitors, and consumers // *International Journal of Industrial Organization*. 2024. Vol. 93. Article 103055. DOI: 10.1016/j.ijindorg.2024.103055.
8. Bretas V., Alon I. Franchising research on emerging markets: Bibliometric and content analyses // *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 133. P. 51–65. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.04.067.
9. Jang S. (Shawn), Park K. A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory // *International Journal of Hospitality Management*. 2019. Vol. 76. P. 13–24. DOI: 10.1016/j.ijhm.2018.06.004.
10. Jindal R.P., Sivadas E., Kang B. Dissolution of franchise relationships: Intention, behavior, and the role of uncertainty // *Industrial Marketing Management*. 2021. Vol. 92. P. 140–153. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.11.012.
11. Ludvigsson-Wallette M., Lawrence B. Expanding the conceptual domain of governance in franchising // *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 90. P. 314–323. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.07.023.
12. Perrigot R., Basset G. Resale pricing in franchised stores: A franchisor perspective // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2018. Vol. 43. P. 209–217. DOI: 10.1016/j.jretconser.2018.03.008.
13. Якушев Д. Г., Змеул Е. С., Нестеров А. С., Тиглев К. И. Процессный подход к управлению проектом по запуску франчайзинга // *Наукосфера*. 2024. № 6-1. С. 360–364. DOI: 10.5281/zenodo.11567693.
14. Глаголев С. Н., Курбатов В. Л., Бухонова С. М. Франчайзинг как особый вид предпринимательской деятельности в условиях конкурентной среды // *Региональные проблемы преобразования экономики*. 2019. № 11 (109). С. 298–304. DOI: 10.26726/1812-7096-2019-11-298-304.
15. Неопуло К. Л., Юденкова Д. А. Развитие и возможности бизнес-модели франчайзинга, методы удаленного управления умными франшизами // *Ученые записки Российской Академии предпринимательства*. 2021. Т. 20. № 4. С. 58–61. DOI: 10.24182/2073-6258-2021-20-4-58-61.
16. Шипунова В. В., Перекрест Н. В. Франчайзинг как инструмент формирования бизнеса в современных условиях России // *Управленческий учет*. 2024. № 2. С. 425–432. DOI: 10.25806/uu2024425-432.
17. Суязов В. Н. Организационно-экономический механизм инновационного развития предприятия индустрии туризма // *Туризм: наука и образование: материалы VI Международного форума: в 2 ч. Ч. 2*. 2021. С. 176–184.

Сведения об авторе

Суязов Владимир Николаевич, ORCID 0009-0009-8630-6679, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента, Российская международная академия туризма (PMAT), Химки, Россия, s662@ya.ru

Статья поступила 04.05.2025, рассмотрена 10.06.2025, принята 30.06.2025

References

1. Aleksandrova L. Yu. Potential and current problems of franchising development as a form of small and large business cooperation. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*=Journal of Economics, Entrepreneurship and Law, 2021, vol.11, no.1, pp.179-192 (in Russian). DOI: 10.18334/epp.11.1.111528.
2. Inyukin A. F., Khorolskaya T. E., Musaeva B. M. Features and prospects of organizing a small business based on franchising in Russia. *Vestnik Akademii znaniy*, 2021, no.42(1), pp.169-173 (in Russian). DOI: 10.24412/2304-6139-2021-10903.
3. Korkina G. M., Smirnova O. P. Franchising: Key risks of the business model. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*, 2024, no.2(52), pp.485-490 (in Russian).
4. Pyankova A. A. Franchising in Russia under the influence of sanctions. *Voprosy rossiiskoi yustitsii*, 2022, no.20, pp.249-257 (in Russian).

5. Saibel Ya. V. Franchising in the hospitality industry: Problems and prospects for development. *Aktual'nye voprosy sovremennoi ekonomiki*, 2020, no.11, pp.117-125 (in Russian). DOI: 10.34755/IROK.2020.76.55.241.
6. Sleptsova E. V., Akhinyan A. V., Martirosyan A. E. Franchising as a tool for the development of services. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*, 2019, no.1, pp.220-223 (in Russian). DOI: 10.24411/2411-0450-2018-10333.
7. Ackermann J. The effects of franchising on stores, competitors, and consumers. *International Journal of Industrial Organization*, 2024, vol.93, article 103055. DOI: 10.1016/j.ijindorg.2024.103055.
8. Bretas V., Alon I. Franchising research on emerging markets: Bibliometric and content analyses. *Journal of Business Research*, 2021, vol.133, pp.51-65. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.04.067.
9. Jang S. (Shawn), Park K. A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory. *International Journal of Hospitality Management*, 2019, vol.76, pp.13-24. DOI: 10.1016/j.ijhm.2018.06.004.
10. Jindal R. P., Sivadas E., Kang B. Dissolution of franchise relationships: Intention, behavior, and the role of uncertainty. *Industrial Marketing Management*, 2021, vol.92, pp.140-153. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.11.012.
11. Ludvigsson-Wallette M., Lawrence B. Expanding the conceptual domain of governance in franchising. *Industrial Marketing Management*, 2020, vol.90, pp.314-323. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.07.023.
12. Perrigot R., Basset G. Resale pricing in franchised stores: A franchisor perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2018, vol.43, pp.209-217. DOI: 10.1016/j.jretconser.2018.03.008.
13. Yakushev D. G., Zmeul E. S., Nesterov A. S., Tiglev K. I. Process approach to franchising project management. *Naukosfera*, 2024, no.6-1, pp.360-364 (in Russian). DOI 10.5281/zenodo.11567693.
14. Glagolev S. N., Kurbatov V. L., Bukhonova S. M. Franchising as a special type of business activities in a competitive environment. *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki*=Regional Problems of Transforming the Economy, 2019, no.11(109), pp.298-304 (in Russian). DOI: 10.26726/1812-7096-2019-11-298-304.
15. Neopulo K. L., Yudenkova D. A. Development and opportunities of the franchising business model, methods of remote management of smart franchises. *Uchenye zapiski Rossiiskoi Akademii predprinimatel'stva*=Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship, 2021, vol.20, no.4, pp.58-61 (in Russian). DOI: 10.24182/2073-6258-2021-20-4-58-61.
16. Shipunova V. V., Perekrest N. V. Franchising business development system in Russia. *Upravlencheskii uchet*=Management Accounting, 2024, no.2, pp.425-432 (in Russian). DOI: 10.25806/uu2024425-432.
17. Suyazov V. N. *Organizatsionno-ekonomicheskii mekhanizm innovatsionnogo razvitiya predpriyatiya industrii turizma* [Organizational and economic mechanism of innovative development of an enterprise in the tourism industry]. *Turizm: nauka i obrazovanie: materialy VI Mezhdunarodnogo foruma: v 2 ch. Ch. 2* [Tourism: science and education: Proceedings of the VI International Forum: in 2 parts. Part 2], 2021, pp.176-184.

About the author

Vladimir N. Suyazov, ORCID 0009-0009-8630-6679, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at Economics and Management Department, Russian International Academy of Tourism (RIAT), Khimki, Russia, s662@ya.ru

Received 04.05.2025, reviewed 10.06.2025, accepted 30.06.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-78-95

Национальные проекты как приоритетные направления разработки стратегии устойчивого развития города в конкурентной среде

С. В. Раевский^{1*}

¹Институт бизнеса и делового администрирования РАНХиГС, Москва, Россия

*svraevsky@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается вопрос обеспечения эффективности и конкурентоспособности отечественной экономики, детерминированный использованием проектного управления в качестве базовой парадигмы развития экономики и обеспечением высокого уровня конкурентоспособности страны и регионов в частности путем реализации национальных проектов на внутреннем и внешнем рынках. Также статья посвящена исследованию особенностей формирования стратегии устойчивого развития города в конкурентной среде в соответствии со стратегическими целями развития Российской Федерации и основными направлениями их достижения представленными национальными проектами. Отмечается необходимость формирования стратегии устойчивого развития территорий различного ранга в современных нестабильных условиях. Разработка и реализация стратегии устойчивого роста города, базирующейся на приоритетных национальных проектах, позволяет обеспечить эффективность функционирования городской экономики и социальной сферы, а также создать достаточные и необходимые условия для формирования долгосрочных, устойчивых преимуществ городского образования. Выделяются особенности стратегии устойчивого городского развития, ключевой из которых является способность поддерживать положительную динамику в развитии социально-экономического потенциала за счет эффективной реализации приоритетных национальных проектов. В этом контексте делаются выводы о необходимости внедрения инновационных подходов к стратегическому управлению городским развитием. Сформулированы рекомендации по реализации стратегии устойчивого городского развития на основе национальных проектов.

Ключевые слова: город, устойчивое развитие, стратегия, стратегический приоритет, национальные проекты, эффективность управления, экономический рост

Для цитирования: Раевский С. В. Национальные проекты как приоритетные направления разработки стратегии устойчивого развития города в конкурентной среде // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. №4. С. 78–95. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-78-95

National Projects as Priority Areas for Developing a Strategy for Sustainable Urban Development in a Competitive Environment

S. Raevskiy^{1*}

¹*Institute of Business and Business Administration RANEPA, Moscow, Russia*

^{*}*svraevsky@gmail.com*

Abstract. The article considers the issue of ensuring the efficiency and competitiveness of the domestic economy determined by the use of project management as a basic paradigm of economic development, and ensuring a high level of competitiveness of the country and regions, in particular, through the implementation of national projects in domestic and foreign markets. The article also examines the specifics of forming a strategy for the sustainable development of a city in a competitive environment in accordance with the strategic development goals of the Russian Federation and the main directions for their achievement presented by national projects. It is noted that it is necessary to form a strategy for the sustainable development of territories of various ranks in modern unstable conditions. The development and implementation of a strategy for sustainable urban growth based on priority national projects makes it possible to ensure the effective functioning of the urban economy and social sphere, as well as to create sufficient and necessary conditions for the formation of long-term, sustainable benefits of urban education. The article highlights the features of the sustainable urban development strategy, the key of which is the ability to maintain positive dynamics in the development of socio-economic potential through the effective implementation of priority national projects. In this context, conclusions are drawn about the need to introduce innovative approaches to strategic urban development management. Recommendations for the implementation of a sustainable urban development strategy based on national projects are formulated.

Keywords: city, sustainable development, strategy, strategic priority, national projects, management efficiency, economic growth

For citation: Raevskiy S. National Projects as Priority Areas for Developing a Strategy for Sustainable Urban Development in a Competitive Environment. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.4, pp.78-95 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-78-95

Введение

Актуальность и значимость исследования обусловлены необходимостью применения национальных проектов в качестве перспективных и приоритетных направлений формирования стратегии

устойчивого развития города как основы эффективной муниципальной политики социально-экономического развития. Стратегия устойчивого развития города характеризуется способностью конкретной территории сохранять положительную динамику

формирования социально-экономического потенциала на основе повышения эффективности использования имеющихся природных и экономических ресурсов. В этой связи целесообразным представляется внедрение новых подходов к процессу стратегического управления городским развитием. Первостепенными показателями развития становятся повышение эффективности экономики города и рост качества жизни его населения.

Устойчивое развитие города характеризуется способностью конкретной территории обеспечить высокое качество жизни населения на основе повышения эффективности использования имеющихся природных и экономических ресурсов. Современные подходы к стратегическому планированию развития городских образований основаны на применении актуальных и эффективных методов и инструментов регионального и отраслевого управления. Одним из приоритетных направлений и современных подходов в стратегическом планировании регионального развития является органичное включение национальных проектов. На этапе, предшествующем разработке стратегии развития, важно определить необходимое и достаточное количество национальных проектов, применение которых в наибольшей мере соответствует первоочередным задачам региональных преобразований.

Цель исследования состоит в обосновании и разработке проектного подхода к формированию стратегии устойчивого развития города.

Задачи исследования сводятся к анализу внешних факторов, влияющих на выбор стратегии города, определение приоритетных направлений развития и выбор соответствующих национальных проектов, а также к разработке рекомендаций по реализации стратегии устойчивого развития города на основе применения национальных проектов.

Результаты проведенного анализа законодательных актов, рекреационных факторов и факторов экономического состояния региона:

- предложено четыре важных приоритета формирования стратегии устойчивого развития города: «Обеспечение экономического роста», «Реализация человеческого капитала», «Повышение качества городской среды», «Повышение эффективности управления»;
- определены первоочередные национальные проекты, которые рекомендуются для формирования стратегии устойчивого развития города.

Методология

Методологические основы стратегического планирования в Российской Федерации базируются на сформированном в советский период теоретическом базисе государственного макроэкономического планирования. В 1920 г. был разработан План восстановления и развития народного хозяйства страны на базе электрификации страны (ГОЭЛРО), по своему содержанию являвшийся одним из первых отечественных документов стратегического планирования [12]. По мнению авторитетных экономистов А. В. Бузгалина и А. И. Колганова [5], план ГОЭЛРО явился «прообразом» документа стратегического планирования не только для России, но и для ряда европейских стран, поскольку содержащиеся в нем принципы были положены в основу формирования моделей планирования и государственного регулирования экономики в развитых зарубежных странах. Практика государственного макроэкономического планирования предполагала, помимо формирования программ экономического и социального развития, разработку краткосрочных и долгосрочных прогнозов народного хозяйства как основы создания стратегических планов и программ. Прогноз

представлял собой документ, в котором были определены целевые индикативные характеристики развития ключевых предприятий и организаций, а также механизмы государственного регулирования развития экономики, прежде всего ее промышленного сектора.

В Федеральном законе «О стратегическом планировании в Российской Федерации» дано следующее определение: «Стратегическое планирование – деятельность участников стратегического планирования по целеполаганию, прогнозированию, планированию и программированию социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, отраслей экономики и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности Российской Федерации, направленная на решение задач устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований и обеспечение национальной безопасности Российской Федерации» [1].

В контексте муниципального стратегического планирования можно рассматривать два подхода: *методологический* и *инициативный* [3]. Стратегическое планирование на городском уровне – это систематический и комплексный подход к определению будущей траектории развития города. Оно предполагает создание подробной дорожной карты, которая соответствует социально-экономическим, экологическим и пространственным целям города.

В парадигме инициативного подхода стратегическое планирование включает в себя разработку стратегических решений, способствующих целостному развитию городской системы, ее ключевых секторов и критически важной инфраструктуры [12]. Результатом такого тщательного процес-

са планирования является стратегический план, в котором излагаются миссия города, основные задачи и ориентиры развития. В нем также определяются необходимые внутренние и внешние ресурсы, методологии, приемы и организационные меры для достижения желаемых результатов и целевых показателей.

Комплексный подход гарантирует, что городское развитие будет не только устойчивым, но и адаптируемым к изменяющимся социально-экономическим и экологическим условиям, что способствует устойчивости и жизнеспособности города.

«Стратегия социально-экономического развития города является основой для разработки документов территориального планирования городских округов, муниципальных районов (включая генеральные планы поселений), муниципальных программ, прогноза социально-экономического развития муниципального образования на среднесрочный период и др.

Следует отметить, что действующая в Российской Федерации система стратегического планирования нуждается в совершенствовании в части:

- применения проектного подхода в достижении поставленных целей;
- декомпозиции целей и ключевых показателей их достижения с федерального на региональный и муниципальный уровни» [9];
- координации деятельности;
- согласования целей и задач стратегического планирования, установленных на федеральном, региональном и местном уровнях системы государственного и муниципального управления Российской Федерации;
- ориентации на реализацию национальных проектов и включение их в стратегические планы развития городов и муниципальных образований;
- подготовки документов стратегического планирования различных уровней.

Существующий порядок *городского планирования* требует улучшений в таких областях, как:

- разработка стратегического плана устойчивого развития для обеспечения единой точки зрения различных участников городского сообщества. Это предполагает определение четких целей и стратегического пути социально-экономического развития города;
- мониторинг и своевременная корректировка целевых ориентиров развития города;
- внедрение проактивной модели управления развитием города, обеспечивающей эффективную реализацию имеющегося ресурсного потенциала городской экономики;
- оценка условий и ограничений реализации стратегии развития города, позволяющей конкретизировать возможности и потребность в государственной поддержке, выявить узкие места при реализации стратегии и др. [4].

Процесс формирования и реализации стратегии развития территориальных социально-экономических систем различных уровней выстраивается на основе общих методологических принципов стратегического планирования [10]. В соответствии с ними выделяют три ключевых этапа стратегического подхода, а именно *этап стратегического анализа, этап разработки стратегического плана и этап реализации разработанной стратегии города* [6].

Этап стратегического анализа является первым и наиболее значимым этапом разработки стратегии устойчивого развития города. Именно на этой стадии закладываются предпосылки формирования обоснованной стратегии города и определяются перспективные национальные проекты, реализация которых обеспечит достижение долгосрочных целей развития, эффективно используя имеющуюся ресурсную базу, реализуя потенциал роста, минимизируя риски и угрозы.

Стратегический анализ формирует условия для эффективного мониторинга реализации стратегии посредством выявления и отслеживания совокупности внешних и внутренних факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на динамику экономики и социальной сферы города. При таком подходе стратегическое планирование развития города из аналитического процесса превращается в эффективный инструмент регулирующего воздействия, позволяющий своевременно принимать и корректировать те или иные решения для достижения стратегического успеха и устойчивого развития города. Кроме того, стратегический анализ является важнейшим условием уменьшения неопределенности и связанных с ней рисков, имеющих место при разработке и реализации решений долгосрочного характера. Стратегический анализ также способствует формированию информационной системы, позволяющей качественно организовать систему учета и мониторинга управленческих решений, регламентировать информационные потоки, необходимые для разработки стратегических управленческих решений и на этой основе обеспечивать эффективность процесса стратегического планирования развития города.

В системе муниципального управления стратегический анализ лежит в основе принятия и реализации стратегических управленческих решений, нацеленных на обеспечение качества и комфортности жизнедеятельности населения. Содержание стратегического анализа развития города заключается в определении целей и приоритетов его долгосрочной устойчивой динамики посредством использования научных методов планирования и анализа стратегически важной информации с целью принятия эффективных управленческих решений. В процессе стратегического анализа исследуются наиболее значимые параметры, оказывающие влияние на функционирование

социально-экономической системы города. Важнейшими из этих параметров являются факторы, определяющие устойчивое развитие города, на основе учета которых необходимо разработать рекомендации по формированию и реализации стратегии городского развития, включающей приоритетные национальные проекты.

Этап разработки стратегического плана является вторым и не менее значимым этапом разработки стратегии устойчивого развития города. На этой стадии стратегического планирования формируется перечень совокупных задач для города, получаемый из декомпозиции результатов приоритетных для города национальных проектов.

Этап реализации разработанной стратегии города является заключительным шагом к получению стратегических преимуществ, создания необходимых условий и обеспечения устойчивого развития города.

Базисом стратегического планирования и муниципального управления городом Улан-Удэ должны служить приоритетные национальные и федеральные проекты:

1. *Национальные проекты:*

- «Безопасные качественные дороги»;
- «Производительность труда»;
- «Жилье и городская среда».

2. *Федеральные проекты:*

- «Чистый воздух»;
- «Сохранение озера Байкал».

Реализация выделенных приоритетных национальных и федеральных проектов позволит решить множество социально-экономических проблем региона и тем самым обеспечить достижение планомерного устойчивого развития города.

Результаты исследования

Город Улан-Удэ является ведущим городом Республики Бурятия. В нем проживает почти половина населения республики (44,4%), именно здесь сосредоточена основная часть экономически активного насе-

ления. Специфика расселения обусловлена историческими особенностями освоения территории, а также характером размещения промышленных предприятий и производственной инфраструктуры. Город является промышленным центром региона: здесь производится 80% объема отгруженных товаров по виду деятельности «обрабатывающие производства». На территории города сконцентрированы крупные промышленные предприятия машиностроения, пищевой и энергетической промышленности. Высокий сервисный потенциал города определяет тот факт, что он формирует 61,6% оборота розничной торговли Бурятии.

Улан-Удэ, типичный город постсоветского периода, демонстрирует монофункциональную структуру и неоптимальную инфраструктуру. Город сталкивается с многочисленными проблемами урбанизации, включая ухудшение состояния окружающей среды и необходимость повышения своей конкурентоспособности как на национальном, так и на международном уровне. Для решения этих проблем в 2023 г. была разработана комплексная стратегия городского развития. Этот стратегический план направлен на синхронизацию городских инициатив с национальными программами, созданными для решения вышеупомянутых проблем.

Стратегия, в которой особое внимание уделяется устойчивому развитию, охватывает несколько ключевых областей.

1. Жилищное строительство и благоустройство городов:

- Модернизация жилищного фонда и благоустройство зеленых зон являются центральными компонентами этой стратегии.
- При строительстве жилья приоритет отдается энергоэффективности и экологической безопасности.
- Внедрение передовых технологий и материалов для повышения долговечности и устойчивости городской инфраструктуры.

2. Экологическая устойчивость:

- Сокращение выбросов углекислого газа и смягчение воздействия городской деятельности на окружающую среду являются важнейшими задачами.
- Разработка и применение устойчивых методов и технологий для уменьшения углеродного следа и улучшения качества атмосферного воздуха.
- Интеграция принципов экономики замкнутого цикла в городское планирование и управление ресурсами.

3. Туризм и размещение:

- Изучение и развитие рекреационного потенциала города для диверсификации его экономической структуры и повышения туристической привлекательности.
- Расширение гостиничной инфраструктуры, включая строительство новых отелей и модернизацию существующих объектов.

- Популяризация культурного и природного наследия Улан-Удэ на международной арене для привлечения туристов и инвестиций.

В рамках данного подхода особое внимание уделяется комплексному городскому планированию, сбалансированному с экономическими, экологическими и социальными факторами. Это обеспечивает устойчивое и справедливое развитие городов, повышает качество жизни жителей и укрепляет глобальную конкурентоспособность.

На территории г. Улан-Удэ на протяжении последних лет отмечается неоднозначная динамика численности и структуры населения, что характерно для большинства муниципальных образований Бурятии и обусловлено спецификой социально-демографической ситуации в Дальневосточном федеральном округе (табл. 1).

Таблица 1. Население города Улан-Удэ

Table 1. Population of Ulan-Ude

Показатель / Indicator	2020	2021	2022
Численность населения (оценка на конец года), тыс. человек	439,1	437,5	436,4
Из общей численности – население в возрасте:			
моложе трудоспособного	100,5	100,0	99,1
из них детей в возрасте 1–6 лет	41,5	39,8	42,9
трудоспособном	257,7	260,1	259,5
старше трудоспособного	80,9	77,4	77,8
Число родившихся на 1000 человек населения	12,0	12,1	11,4
Число умерших на 1000 человек населения	9,3	10,6	12,2
Естественный прирост, убыль (–) на 1000 человек населения	2,7	1,5	–0,8
Миграционный прирост населения, человек	2463	–2256	–786

Источник: [7].

В 2020–2022 гг. численность населения города уменьшилась на 2,7 тыс. чел., что обусловлено негативной динамикой процессов естественного и миграционного движения населения. Стоит отметить, что примерно две трети населения относятся к группе трудоспособного возраста, что свидетельствует о наличии мощной рабочей силы, способной способствовать экономическому и социальному прогрессу города. Однако не менее важно признать существенное демографическое ограничение: в 2022 г. только 22,7% населения было трудоспособного возраста, а доля детей в возрасте от одного до шести лет составляла менее 10%. Такой демографический состав может потенциально препятствовать долгосрочному росту и устойчивому развитию города. Нехватка молодого населения может ограничить будущий экономический рост и социальную стабильность города, что требует тщательного изучения демографической политики и стратегий городского планирования для решения этих проблем.

Национальный проект «Жилье и городская среда» представляет собой комплексную стратегию развития городов, направленную на повышение качества жизни граждан путем модернизации жилищного фонда, улучшения условий городской среды и развития устойчивой инфраструктуры. Приоритетное внимание в рамках инициативы уделяется переселению людей из некачественного жилья в жилые дома, отвечающие современным техническим и санитарным критериям, тем самым устраняя социальное неравенство и способствуя устойчивому городскому развитию.

По состоянию на 2023 г. 4500 жителей были переселены в новое жилье общей площадью 72 000 квадратных метров. К 2025 г. переселено еще 5600 человек. Эта программа необходима для улучшения условий жизни социально уязвимых групп населения и сокращения неравенства в городах,

что способствует устойчивому развитию городских пространств.

Важным компонентом государственной стратегии развития городской инфраструктуры является строительство новых жилых районов. На сегодняшний день построено 52 000 квадратных метров нового жилья, а к 2030 г. планируется построить 200 000 квадратных метров. Ярким примером этой стратегии является строительство современного жилого комплекса на 619 квартир, спроектированного в соответствии с высокими стандартами энергоэффективности, демонстрирующего приверженность устойчивому городскому развитию и эффективному использованию энергоресурсов.

Улучшение качества городской среды является еще одним важным направлением национального проекта, охватывающего развитие зеленых зон, общественной инфраструктуры и эстетическое улучшение городских территорий. В соответствии с прогнозами в 2024 г. показатель качества городской среды повысился на 30% за счет строительства 65 000 элементов благоустройства, включая дворы, парки и набережные. Эти меры не только повышают визуальную привлекательность городов, но и способствуют экологической устойчивости и улучшению качества воздуха.

Экологическая урбанизация является ключевым элементом устойчивого городского развития, который включает в себя внедрение возобновляемых источников энергии и экологически чистых технологий. Значительным проектом в этой области является строительство солнечных электростанций в Джиде и Бичуре общей мощностью 100 МВт. Ожидается, что эти установки сократят ежегодные выбросы углекислого газа на 74 000 тонн, а это снизит воздействие на окружающую среду и внесет вклад в усилия по смягчению последствий изменения климата.

Переход на системы электрического отопления является еще одной важной мерой, направленной на повышение экологической устойчивости городских районов. К 2030 г. планируется перевести 45 000 домохозяйств на электрическое отопление, что приведет к снижению загрязнения воздуха на 65%. Эта мера улучшает условия жизни и повышает экологическую осведомленность.

Создание сети экологических троп представляет собой инновационный подход к интеграции зеленых насаждений в городскую инфраструктуру. Планируемая протяженность сети составит 20,9 километров, что обеспечит возможности для отдыха и повышения экологической осведомленности жителей.

Эффективная городская транспортная инфраструктура и логистика имеют решающее значение для развития городов. Инициатива предусматривает строительство 9 путепроводов с бюджетом в 22,8 миллиарда рублей, направленное на повышение транспортной доступности, сокращение пробок на дорогах и повышение мобильности. Эти меры поддерживают устойчивый рост городов.

Модернизация ТЭЦ №2 является неотъемлемой частью экологической стратегии. Ожидается, что перевод электростанции на газовое топливо позволит сократить выбросы загрязняющих веществ на 25%, тем самым улучшив качество воздуха и смягчив воздействие на окружающую среду.

Обеспечение успешной реализации национального проекта требует всесторонней оценки его эффективности. Финансовая поддержка необходима, поскольку примерно 80% финансирования поступает из федерального бюджета, что свидетельствует о твердой приверженности правительства. Эта финансовая поддержка позволяет реализовывать крупномасштабные инфраструктурные проекты и способствует устойчивому развитию городов.

Управление рисками является важнейшим элементом проектов городского развития. Эффективная координация между Комитетом по городскому планированию, строительными компаниями и общественностью имеет решающее значение. Высокая общественная поддержка (72%) свидетельствует о значительном участии общественности, что является ключевым фактором успеха проекта.

Решение проблемы социального неравенства является серьезной проблемой. Переселение жителей с низкими доходами на городские окраины может привести к джентрификации центральных районов. Чтобы смягчить это, необходимо обеспечить справедливое распределение социальных благ, способствующее долгосрочному устойчивому развитию городов.

Долгосрочная устойчивость стратегий городского развития зависит от экономического роста и экологической устойчивости. В 2025 г. инвестиции в туристическую отрасль увеличились на 15% благодаря новой инфраструктуре, стимулированию регионального экономического развития, созданию рабочих мест и сохранению культурного наследия. Достижение углеродной нейтральности к 2040 г. требует широкого внедрения возобновляемых источников энергии, создания зеленых зон, экологических троп и улучшения транспортной инфраструктуры.

Национальный проект «Жилье и городская среда» служит основой для генерального плана Улан-Удэ. Ключевыми факторами успеха проекта являются финансирование из федерального бюджета, эффективное управление рисками, преодоление социального неравенства и внедрение возобновляемых источников энергии. Развитие транспортной инфраструктуры и увеличение процента зеленых насаждений также играет жизненно важную роль в обеспечении долгосрочной устойчивости и эффективности стратегий городского развития.

Таким образом, стратегический интерес региона в первую очередь направлен на реализацию национального проекта демография, так как динамика населения региона обладает отрицательной динамикой, что в стратегической перспективе обеспечивает положительную динамику [11]. Так, например, в г. Улан-Удэ на сегодняшний момент активно развивается инициатива «спорт – норма жизни», в рамках которой создано 12 спортивных центров, рассчитанных на разные возрастные категории и обеспечивающих увеличение трудоспособного населения, что активно сказывается на улучшении демографической ситуации в Улан-Удэ.

Для организации комфортной жизнедеятельности населения город активно участвует в реализации национального проекта «Безопасные качественные дороги», что позволило повысить качество основных магистралей и важных дорог, ведущих к социально значимым объектам. При этом особое

внимание уделено устройству остановочных карманов и отстойно-разворотных площадок для комфортной и безопасной эксплуатации муниципальных автобусов.

Реализован комплекс конкретных мероприятий по решению экологических проблем города. В частности, Улан-Удэ вошел в приоритетный перечень российских городов с наибольшим загрязнением атмосферы, что позволило включить город в федеральный проект «Чистый воздух». Следование экологическим требованиям будет способствовать повышению качества используемых технологий, созданию новых инновационных решений и в итоге – устойчивому развитию города.

Город принимает участие в реализации программы «1000 дворов Дальнего Востока», благодаря которой во всех районах города появились современные пространства с индивидуальным дизайном. Основой устойчивого социально-экономического развития города являются инвестиции (табл. 2).

Таблица 2. Инвестиции и основные фонды

Table 2. Investments and fixed assets

Показатель / Indicator	2020	2021	2022
ИНВЕСТИЦИИ			
Инвестиции в основной капитал (в фактически действовавших ценах), млн руб.	37 390,1	37 387,5	40 241,1
Удельный вес инвестиций в основной капитал, финансируемых за счет бюджетных средств, в общем объеме инвестиций, процентов	47,1	49,8	30,9
в том числе за счет:			
федерального бюджета	38,2	39,9	21,5
бюджета субъекта Российской Федерации	7,4	8,4	7,9
ОСНОВНЫЕ ФОНДЫ			
Наличие основных фондов организаций (на конец года), млн руб.	299 882,6	356 810,3	386 163,5
Ввод в действие основных фондов, млн руб.	20 585,7	37 708,5	28 307,9
Степень износа основных фондов (на конец года), процентов	46,1	42,9	43,1
Удельный вес полностью изношенных основных фондов в общем объеме основных фондов, процентов	15,5	14,8	13,3

Источник: [7].

Следует отметить, что за исследуемый период бюджетная составляющая инвестиций сократилась с 47,1 до 30,9%, что косвенно свидетельствует о привлекательности города для частных инвесторов. Приток инвестиций определил позитивную динамику основных фондов предприятий и организаций города. В 2022 г. введено в действие

основных фондов на 28 307,9 млн руб., что в 1,4 раза больше аналогичного показателя 2020 г. В результате износ основных фондов (на конец года) сократился с 46,1 до 43,1%.

Основу экономики города составляют две отрасли: обрабатывающие производства и строительная отрасль (табл. 3).

Таблица 3. Основные показатели развития экономики г. Улан-Удэ

Table 3. The main indicators of economic development in Ulan-Ude

Показатель / Indicator	2020	2021	2022
ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРОИЗВОДСТВО			
Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по видам экономической деятельности, млн руб.:			
добыча полезных ископаемых	...	...	...
обрабатывающие производства	56 096,2	77 487,0	88 966,9
обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	10 471,3	10 795,7	10 921,3
водоснабжение, водоотведение; организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	...	...	3035,5
СТРОИТЕЛЬСТВО			
Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «Строительство» (в фактически действовавших ценах), млн руб.	1756,9	2318,8	2116,5
Ввод в действие жилых домов, тыс. м ² общей площади жилых помещений	147,5	150,3	191,4
Число построенных квартир (включая квартиры в общежитиях)	2080	2494	2482
Ввод в действие мощностей:			
амбулаторно-поликлинических организаций, посещений в смену	250	–	–
водопроводных сетей, км	20,2	9,6	9,8
канализационных сетей, км	0,5	–	–

Источник: [7].

Наибольшую долю в структуре промышленности занимают предприятия машиностроения – 60%, электроэнергетики – 20%, пищевой промышленности – 10%, по производству мостовых конструкций – 4%. Производство транспортных средств и оборудования (ОАО «Улан-Удэнский авиационный завод» и Улан-Удэнский локомотивовогоноремонтный завод ОАО «Желдорремаш») традиционно занимает лидирующее положение в структуре обрабатывающей отрасли. Основная проблема заключается в том, что более развитая промышленность соседних регионов ограничивает конкурентоспособность промышленных предприятий Улан-Удэ, как текущую, так и перспективную, что требует изменить сложившуюся модель экономического развития города [8].

Резюмируя вышесказанное, отметим, что для успешного достижения стратегических целей перспектив города рекомендуется выделить в качестве ключевого направления развития ориентацию на инициативы национального проекта «Производительность труда». В рамках выделенного проекта город способен привлечь инновации в градообразующие производственные предприятия посредством не только привлечения молодых специалистов, но и развития компетенций уже работающих специалистов. Привлечение инноваций в крупные производственные предприятия обеспечивает увеличение инвестиционной привлекательности как предприятий, так и самого города.

Одним из важнейших стратегических приоритетов развития города является модернизация водопроводных сетей. В рамках национального проекта «Жилье и городская среда»:

- завершается строительство магистральных сетей водоснабжения на Юго-Западе города;
- начато строительство магистральных сетей водоснабжения в Левобережной части;

- в микрорайоне Верхняя Березовка начато строительство централизованных сетей холодного водоснабжения протяженностью около 9 км.

В 2022 г. коммунальные службы города заменили 10 км тепловых сетей, 3,5 км водопроводных и 0,37 км канализационных сетей. В рамках реализации федерального проекта «Сохранение озера Байкал» осуществляется реконструкция очистных сооружений.

За последние годы можно выделить следующие наиболее важные особенности и тенденции развития города:

1. В период 2020–2022 гг. состояние экономики и социальной сферы города характеризовалось разнонаправленными тенденциями. Среди позитивных следует отметить рост номинальных доходов населения, развитие системы дошкольного образования, достаточно высокие темпы жилищного строительства. К негативным факторам можно отнести слабую динамику розничной торговли, сокращение занятых в сфере здравоохранения, некоторое снижение численности населения города.
2. Одной из объективных предпосылок устойчивого развития города является выгодное географическое положение, реализация потенциала которого будет способствовать развитию туризма и транспортно-логистической инфраструктуры как основы диверсификации экономики города.
3. В наибольшей степени развитию города препятствуют недостаточно благоприятные условия для ведения предпринимательской деятельности и не слишком привлекательный инвестиционный климат.

Устойчивое социально-экономическое развитие г. Улан-Удэ связано с выявлением и развитием его активности участия в национальных проектах, формирующих преимущества городской экономической деятельности за счет результатов, полученных в градообразующих отраслях после их при-

соединения к национальным проектам. Конкретные меры в этой области должны быть отражены в документах стратегического планирования города.

Проведенный анализ развития экономики и социальной сферы г. Улан-Удэ дает возможность получить следующие выводы, касающиеся стратегических предпосылок развития города:

1. Обеспечить устойчивое развитие города в текущей и долгосрочной перспективе возможно только на основе сохранения численности постоянного населения. Стабилизация численности населения города предполагает достижение разумного баланса естественного и миграционного прироста населения [2]. В ближайшей перспективе город может столкнуться с проблемой роста естественной убыли населения, что потребует активизации демографической и миграционной политики города. В стратегической перспективе важнейшей задачей, стоящей перед муниципальной властью, является превращение Улан-Удэ в город, в котором будут созданы благоприятные условия для жизнедеятельности жителей как основы положительной динамики численности населения, развития человеческого и трудового потенциала города.
2. Устойчивость экономического развития Улан-Удэ может быть обеспечена путем формирования многофункциональной муниципальной экономики, сочетающей традиционно развитую промышленность с современной сферой услуг. В стратегической перспективе Улан-Удэ превратится в высокоразвитый в социально-экономическом отношении городской округ и станет своего рода точкой роста ДВФО.
3. Улан-Удэ должен эволюционировать как место удобного проживания и жизнедеятельности всех слоев населения, что предполагает обеспечение достойных условий жителям с учетом специфики их интересов и потребностей. Важнейшими

условиями этого является развитие жилищного строительства и коммунального хозяйства, обеспечение жителей качественными и современными услугами учреждений социальной сферы, предоставление возможностей для реализации предпринимательского потенциала.

4. Экономической основой реализации ключевых приоритетов стратегического развития города должна стать инвестиционная политика, нацеленная на привлечение внешних и внутренних инвестиций в экономику и социальную сферу города.

В устойчивом развитии города Улан-Удэ можно выделить следующие лидирующие позиции, которые целесообразно сгруппировать в три блока:

- 1) географический блок, который характеризуется близостью города к Китайской Народной Республике и Монголии, что дает возможность формирования экономических связей кооперационного типа;
- 2) экономический блок позволяет в перспективе снизить издержки производства в социальной и производственной сферах, что обеспечит устойчивый рост экономики города;
- 3) социальный блок предполагает создание условий для воспроизводства человеческого и трудового потенциала, прежде всего за счет устойчивого развития социальной сферы города [11].

Реализация вышеперечисленных стратегических перспектив позволит г. Улан-Удэ по основным показателям качества жизни – уровню доходов, качеству получаемых услуг, экологическим стандартам – достичь уровня ведущих региональных центров Дальнего Востока.

Перспективное развитие г. Улан-Удэ как регионального центра в значительной мере определяется перспективами развития Республики Бурятия. Главной целью города можно назвать превращение его в передовой центр экономической и культурной деятельности, для которого характерна гло-

бальная перспектива и плавная интеграция в международный экономический ландшафт. Он активно следит за последними национальными и региональными достижениями и стремится улучшить качество жизни своих граждан. Этот целостный подход подчеркивает приверженность города созданию среды, способствующей как экономическому, так и культурному развитию, тем самым позиционируя его как важнейший узел глобальной городской сети [8].

Следуя представленной миссии, основной стратегической целью социально-

экономического развития города Улан-Удэ до 2035 г. является обеспечение стабильного роста благосостояния населения и создание комфортной и безопасной городской среды.

Достижение указанной цели реализуется в формате четырех стратегических приоритетов устойчивого развития города (рис. 1).

Успешная реализация стратегии устойчивого развития г. Улан-Удэ предполагает реализацию национальных проектов, выраженных комплексом программы мероприятий, объединенных в три направления (рис. 2).

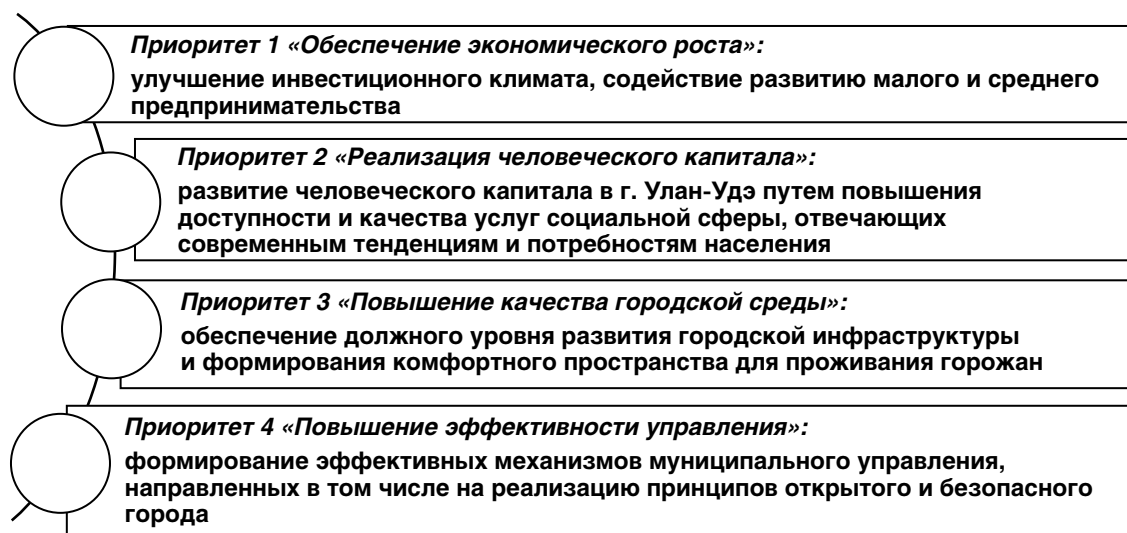


Рис. 1. Стратегические приоритеты устойчивого развития города

Fig. 1. Strategic priorities for the sustainable development of the city

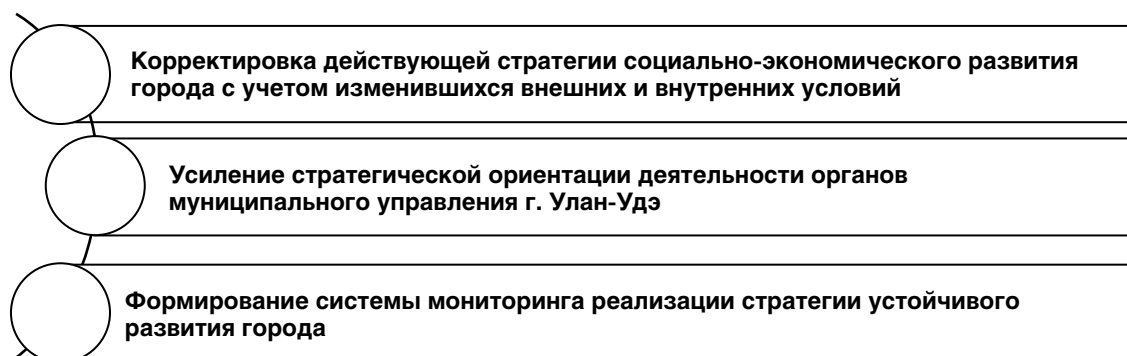


Рис. 2. Основные направления реализации стратегии устойчивого развития города

Fig. 2. The main directions of the implementation of the sustainable development strategy cities

В рамках реализации *первого направления* нужно сформировать комплекс мер институционального и управленческого плана. Прежде всего, необходимо инициировать разработку и принятие положения «О стратегическом планировании в г. Улан-Удэ». Нормативной основой его разработки является Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [1], в соответствии с которым по решению органов местного самоуправления на муниципальном уровне могут разрабатываться документы стратегического целеполагания, планирования и программирования. Положение о стратегическом планировании города позволит создать целостную систему муниципальных нормативных правовых актов, регламентирующих всю систему планирования и программирования в г. Улан-Удэ в целях обеспечения ее высокой эффективности и результативности.

Также должны быть внесены изменения в действующую Стратегию социально-экономического развития города Улан-Удэ до 2035 года для обеспечения стабильного роста благосостояния населения и улучшение качества жизни.

В рамках *второго направления* должны быть конкретизированы полномочия участников стратегического планирования в г. Улан-Удэ. Состав основных участников стратегического планирования может быть определен следующим образом: Улан-Удэнский городской совет депутатов (горсовет), глава муниципального образования – мэр города, администрация города, Контрольно-счетная палата города.

Третье направление связано с организацией мониторинга реализации Стратегии развития г. Улан-Удэ. Целью мониторинга реализации этой стратегии является обеспечение эффективности функционирования системы стратегического планирования города, обеспечиваемое путем формирования целостной системы наблюдения, системати-

зации, анализа и оценки основных социально-экономических показателей развития, содержащихся в документах стратегического планирования.

Мониторинг должен проводиться на всех этапах формирования стратегии. На этапе разработки стратегии он носит выраженный превентивный характер, заключающийся в недопущении включения в нее необоснованных и недостаточно эффективных программ и мероприятий [13]. В процессе реализации стратегии мониторинг приобретает форму текущего контроля, обеспечивающего своевременное выявление отклонений в ходе ее реализации, и оценку результативности и эффективности решений, принятых в процессе стратегического планирования.

Результаты процесса мониторинга, связанного с реализацией плана устойчивого развития Улан-Удэ, тщательно фиксируются в комплексном отчете под названием «Отчет о реализации Стратегии развития города». Данный отчет подготовлен Департаментом стратегического планирования и прогнозирования социально-экономического развития.

Отчет служит важной основой для подготовки ежегодного отчета мэра, в котором рассказывается о ходе реализации его административных инициатив и достижениях администрации муниципального образования Улан-Удэ.

Отчет о реализации Стратегии устойчивого развития города должен быть представлен в Улан-Удэнский городской совет депутатов и Контрольно-счетную палату города. Кроме того, он должен быть размещен в открытом доступе на официальном сайте администрации города, чтобы обеспечить прозрачность и доступность для всех заинтересованных сторон.

Заключение

В результате проведенного исследования были конкретизированы, обоснованы и рекомендованы для стратегического

планирования четыре направления Стратегического городского устойчивого развития Улан-Удэ:

- *приоритет 1* «Обеспечение экономического роста»: улучшение инвестиционного климата, содействие развитию малого и среднего предпринимательства. Национальный проект «Безопасные качественные дороги»;
- *приоритет 2* «Реализация человеческого капитала»: развитие человеческого капитала в г. Улан-Удэ путем повышения доступности и качества услуг социальной сферы, отвечающих современным тенденциям и потребностям населения. Национальный проект «Производительность труда» и федеральные проекты «Чистый воздух» и «Сохранение озера Байкал»;
- *приоритет 3* «Повышение качества городской среды»: обеспечение должного уровня развития городской инфраструктуры и формирования комфортного пространства для проживания горожан. Национальный проект «Жилье и городская среда»;
- *приоритет 4* «Повышение эффективности управления»: формирование эффективных механизмов муниципального управления, направленных в том числе на реализацию принципов открытого и безопасного города. Совокупный вклад национальных проектов «Безопасные качественные дороги» и «Жилье и городская среда».

Реализация стратегии устойчивого развития города, в основе которой лежат приоритетные национальные проекты, обеспечивает возможность *населению* получить социальный комфорт, безопасность и достаток; *территории* – обустройство современного типа; *бизнес-сфере* – благоприятные условия для правового и инвестиционного климата; *трудовой сфере* обеспечить профессиональную подготовку на качественном уровне, а производительность труда на высоком уровне.

Применение проектного подхода в стратегическом планировании развития территориального образования любого уровня обеспечит эффективное управление ресурсами проекта (как части ресурсной базы территориального образования), лежащего в основе стратегии устойчивого развития муниципалитета, города, региона.

Реализация комплекса предложенных мероприятий позволит органам муниципальной власти и управления получить объективную оценку актуальности и адекватности стратегии устойчивого развития города, своевременно формировать обоснованные выводы о необходимости корректировки стратегии, эффективно корректировать программы и мероприятия стратегии, получать аргументированную оценку степени эффективности мер стратегического планирования и системы муниципального управления в целом.

Список литературы

1. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/?ysclid=16xqtocphr836615584 (дата обращения: 02.09.20225).
2. Решение Улан-Удэнского городского совета депутатов от 20.12.2018 № 497-48 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития города Улан-Удэ до 2035 года» // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/550346917?ysclid=lrhuxo52r0990902564> (дата обращения: 02.09.20225).
3. Арбузова Т.А. Структурный анализ понятия «стратегия развития» социально-экономической системы крупнейшего города // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12. №5. С. 1511–1528. DOI: 10.18334/epp.12.5.114794.
4. Белобрагин В.Я., Салимова Т.А., Бирюкова Л.И. Нацпроекты РФ – стратегические драйверы обеспечения устойчивого развития // Стандарты и качество. 2019. №8. С. 67–71.

5. Бужалин А.В., Колганов А.И. Возрождение планирования: уроки истории (политико-экономический дискурс) // Проблемы теории и практики управления. 2016. № 1. С. 8–21.
6. Загидуллина Г.М., Шагиахметова Э.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Казань: Изд-во Казанского гос. архитектурно-строит. ун-та, 2013. – 127 с.
7. Комаров В.М., Коцюбинский В.А., Акимов В.В. Стратегии устойчивого развития vs традиционные подходы: предпочтения общества // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2020. №6. С. 124–146. DOI: 10.38050/01300105202067.
8. Комаров В.М., Волошинская А.А. Национальные стратегии устойчивого развития: сравнительный анализ // ЭКО. 2021. № 1 (559). С. 112–129. DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2021-1-112-129.
9. Копытова Е.Д., Пахнина С.Ю. Опыт проектного управления социально-экономическими процессами на муниципальном уровне власти // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2023. Т. 16. №3. С. 159–182. DOI: 10.15838/esc.2023.3.87.8.
10. Регионы России. Основные социально-экономические показатели городов 2022 // Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13206> (дата обращения: 02.09.20225).
11. Стратегическое планирование экономики: учебное пособие / под ред. Г.Ю. Гагариной. – М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2019. – 253 с.
12. Фаузер В.В., Смирнов А.В. Международные и российские подходы к изучению устойчивого развития городского пространства: от теории к практике // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2023. Т. 16. № 1. С. 85–102. DOI: 10.15838/esc.2023.1.85.5.
13. Фролов Д.П., Соловьева И.А. Будущее стратегий территориального развития: анализ современных методологий // Региональная экономика: теория и практика. 2016. № 10 (433). С. 28–45.

Сведения об авторе

Раевский Сергей Васильевич, ORCID 0000-0002-9025-9467, докт. экон. наук, профессор, профессор Института бизнеса и делового администрирования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Россия, svraevsky@gmail.com

Статья поступила 10.07.2025, рассмотрена 20.08.2025, принята 09.09.2025

References

1. RF Federal Law "On Strategic Planning in the Russian Federation" of June 28, 2014, no.172-FZ. *SPS "KonsultantPlyus"*. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/?ysclid=6xqtocphr836615584 (accessed 02.09.20225) (in Russian).
2. Decision of the Ulan-Ude City Council of Deputies "On approval of the Strategy for the Socio-economic Development of the city of Ulan-Ude until 2035" of December 20, 2018, no.497-48. *Elektronnyi fond pravovykh i normativno-tekhnicheskikh dokumentov*. Available at: <https://docs.cntd.ru/document/550346917?ysclid=lrhuxo52r0990902564> (accessed 02.09.20225) (in Russian).
3. Arbuzova T. A. Structural analysis of the concept of development strategy of the largest city socio-economic system. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*=Economics, Entrepreneurship and Law, 2022, vol.12, no.5, pp.1511-1528 (in Russian). DOI: 10.18334/epp.12.5.114794.
4. Belobragin V. Ya., Salimova T. A., Biryukova L. I. The RF national projects are strategic drivers for ensuring sustainable development. *Standarty i kachestvo*=Standards and Quality, 2019, no.8, pp.67-71 (in Russian).
5. Buzgalin A. V., Kolganov A. I. The revival of planning: The lessons of history (political economy discourse). *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2016, no.1, pp.5-18 (in Russian).
6. Zagidullina G. M., Shagiakhmetova E. I. *Strategicheskii menedzhment: uchebnoe posobie* [Strategic management: a textbook]. Kazan, Kazan State University of Architecture and Engineering Publ., 2013, 127 p.

7. Komarov V. M., Kotsyubinsky V. A., Akimova V. V. Sustainable development strategies vs traditional approaches: Public preferences. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6: Ekonomik*=Moscow University Economics Bulletin, 2020, no.6, pp.124-146 (in Russian). DOI: 10.38050/01300105202067.
8. Komarov V. M., Voloshinskaya A. A. National strategies of sustainable development: Comparative analysis. *EKO=ECO*, 2021, no.1(559), pp.112-129 (in Russian). DOI: 10.30680/ECO0131-7652-2021-1-112-129.
9. Kopytova E. D., Pakhnina S. Yu. Experience in project management of socio-economic processes at the municipal level of government. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*=Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast, 2023, vol.16, no.3, pp.159-182 (in Russian). DOI: 10.15838/esc.2023.3.87.8.
10. *Regiony Rossii. Osnovnye sotsial'no-ekonomicheskie pokazateli gorodov 2022* [Regions of Russia. The main socio-economic indicators of cities in 2022]. *Rosstat*. Available at: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13206> (accessed 02.09.2025).
11. *Strategicheskoe planirovanie ekonomiki: uchebnoe posobie* [Strategic economic planning: a textbook]. Ed. by G. Yu. Gagarina. Moscow, Plekhanov Russian University of Economics Publ., 2019, 253 p.
12. Fauser V. V., Smirnov A. V. International and Russian approaches to studying the sustainable development of urban environment: From theory to practice. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*=Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast, 2023, vol.16, no.1, pp.85-102 (in Russian). DOI: 10.15838/esc.2023.1.85.5.
13. Frolov D. P., Solovyova I. A. The future of territorial development strategies: An analysis of modern methodologies. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika*=Regional Economics: Theory and Practice, 2016, no.10(433), pp.28-45 (in Russian).

About the author

Sergey V. Raevskiy, ORCID 0000-0002-9025-9467, Dr. Sci. (Econ.), Professor, Institute of Business and Business Administration, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (RANEPA), Moscow, Russia, svraevsky@gmail.com

Received 10.07.2025, reviewed 20.08.2025, accepted 09.09.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-96-112

Механизм обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации ЭКОНОМИКИ

И. С. Антонов^{1*}, В. Н. Родионова¹

¹*Воронежский государственный технический университет, Воронеж, Россия*

^{*}*antonovilya1999@mail.ru*

Аннотация. Статья посвящена исследованию организационно-экономического механизма обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации экономики. Цель исследования – разработка организационно-экономического механизма для обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия в условиях цифровых преобразований рыночной среды. В ходе изучения вопроса о создании механизма применялись такие подходы, как анализ, систематизация, индукция. В статье анализируются различные научные работы, которые посвящены недавно появившейся концепции, связанной с обеспечением стабильной конкурентоспособности. В результате проведенного исследования выявлено, что вопрос устойчивой конкурентоспособности предприятия не был тщательно и подробно изучен. Это создает значительные пробелы в данной области науки. В работе подчеркивается необходимость разработки такого механизма, который способствовал бы точечному и мягкому совершенствованию хозяйствующего субъекта, позволяя безболезненно адаптироваться и оперативно трансформироваться к текущим экономическим реалиям. К основным результатам исследования можно отнести следующие: 1) представлена визуализация функционирования механизма в контексте модели обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия, в ней ключевое значение имеет логичное применение структурных звеньев, от которых зависит конкурентоспособность в условиях цифровой трансформации экономики; 2) установлено, что структура организационно-экономического механизма, обеспечивающего устойчивую конкурентоспособность предприятия, должна оставаться стабильной. При этом методы обеспечения конкурентоспособности могут варьироваться в зависимости от специфических характеристик развития хозяйствующих субъектов, что делает этот инструментарий адаптивным в условиях постоянных трансформаций экономической среды. Научно-практическая ценность исследования заключается в разработке набора инструментов и методов, которые были интегрированы в единую систему для эффективного стратегического управления компанией. Это помогает снизить негативное влияние внешних факторов на бизнес в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: механизм, устойчивая конкурентоспособность, модель, система, процесс

Для цитирования: Антонов И. С., Родионова В. Н. Механизм обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации экономики // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 4. С. 96–112. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-96-112

A Mechanism for Ensuring the Sustainable Competitiveness of an Enterprise in the Context of the Digital Transformation of the Economy

I. Antonov^{1*}, V. Rodionova¹

¹Voronezh State Technical University, Voronezh, Russia

*antonovilya1999@mail.ru

Abstract. The article is devoted to the study of the organizational and economic mechanism for ensuring the sustainable competitiveness of an enterprise in the context of the digital transformation of the economy. The purpose of the research is to develop an organizational and economic mechanism to ensure the sustainable competitiveness of an enterprise in the context of digital transformations of the market environment. In the course of studying the issue of creating a mechanism, such approaches as analysis, systematization, and induction were used. The article analyzes various scientific papers that are devoted to a recently emerged concept related to ensuring stable competitiveness. As a result of the conducted research, it was revealed that the issue of sustainable competitiveness of the enterprise has not been thoroughly and in detail studied. This creates significant gaps in this field of science. The paper emphasizes the need to develop a mechanism that would facilitate the targeted and gentle improvement of an economic entity, allowing it to adapt painlessly and quickly transform to the current economic realities. The main results of the study include: 1) visualization of the mechanism functioning in the context of the model of ensuring sustainable competitiveness of the enterprise is presented. It is of key importance for the logical application of the structural links on which competitiveness depends in the context of the digital transformation of the economy; 2) it is established that the structure of the organizational and economic mechanism ensuring sustainable competitiveness of the enterprise must remain stable. At the same time, the methods of ensuring competitiveness may vary depending on the specific characteristics of the development of economic entities, which makes this toolkit adaptive in the face of constant transformations of the economic environment. The scientific and practical value of the research lies in the development of a set of tools and methods that have been integrated into a single system for effective strategic management of the company. This helps to reduce the negative impact of external factors on business in the context of digital transformation.

Keywords: mechanism, sustainable competitiveness, model, system, process

For citation: Antonov I., Rodionova V. A Mechanism for Ensuring the Sustainable Competitiveness of an Enterprise in the Context of the Digital Transformation of the Economy. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.4, pp.96-112 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-96-112

Введение

Очевидным является то, что экономическая система находится в турбулентном положении, обусловленном

цифровыми преобразованиями, которые непрерывно усложняются и видоизменяются. При этом стоит подчеркнуть, что «цифра» в жизнедеятельности предприятия является

основополагающим условием существования в цифровой рыночной среде.

Вопрос направлений и способов обеспечения конкурентоспособности в условиях цифровых преобразований является дискуссионным моментом. С.В. Пономарева и Н.В. Корюшов указывают, что цифровой формат функционирования предприятия предполагает оптимизацию текущих бизнес-процессов на основе формирования показателей, позволяющих разбираться с тенденциями цифровой трансформации на предприятии [1]. Исследователем Е.Д. Чернышовой отмечено, что одной из проблем цифровой трансформации является возможность идти в ногу с новейшими технологиями [2]. Следует отметить, что понятия конкурентоспособности и конкуренции тесно связаны между собой. В широком смысле конкурентоспособность предприятия характеризует способность компании создавать, производить и продавать товары или услуги, которые лучше конкурентов по ключевым характеристикам. В процессе конкуренции предприятие демонстрирует свою способность эффективно использовать свои уникальные преимущества, внешние и внутренние ресурсы для достижения поставленных целей, а также умение эффективно комбинировать их в конкурентной среде.

Одной из тенденций цифровых преобразований является усложнение и повышение вероятности наступления деструктивных процессов, оказывающих влияние на конкурентные возможности предприятия. В связи с этим возникает необходимость формирования базовых положений обеспечения устойчивой конкурентоспособности хозяйствующих субъектов в цифровой среде. Отмеченная позиция подтверждается исследователем Н.С. Васиным, который подчеркивает, что по-прежнему важно создавать методологические принципы управления стабильной работой в условиях внешних и внутренних неопределенностей, а также

в эпоху цифровых изменений в различных областях деятельности компаний [3].

Обзор литературы

Наглядные проблемные ситуации, выражающиеся в неспособности предприятий реагировать на текущие вызовы среды, создают почву для снижения устойчивой конкурентоспособности в цифровой среде. Изучение вопросов устойчивой конкурентоспособности на микроуровне идет низкими темпами. Концепция устойчивой конкурентоспособности появилась во втором десятилетии XXI века на Всемирном экономическом форуме в Давосе. На текущий момент исследования по вопросу устойчивой конкурентоспособности предприятия находят свое отражение в работах таких отечественных авторов, как Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова, Н.Д. Гуськова, И.Н. Краковская [4, 5]. Ученые показывают, что потребность данной концепции обусловлена очевидными причинами, связанными с цифровыми процессами, окутавшими рыночную систему.

В публикации И.Н. Краковской [6] подчеркивается необходимость формирования точечных и индивидуальных стратегических документов или выстраивания модели для лучшего восприятия процессов, обеспечивающих устойчивую конкурентоспособность предприятия. Обобщая авторские подходы определения устойчивой конкурентоспособности предприятия, можно отметить, что под данным явлением понимается способность хозяйствующего субъекта в условиях нестабильности внешней среды, обусловленной глобальными вызовами экономической системы, не только обеспечивать и выполнять текущие поставленные задачи, но и преумножать свой потенциал путем эффективного использования ресурсов, грамотного построения работы в области технологического совершенствования с целью обеспечения непрерывного формирования

огромного разнообразия устойчивых конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Данное определение позволяет говорить о стратегической конкурентоспособности, так как его содержание раскрывается не только с позиции достижения поставленных задач, но и необходимости непрерывного трансформирования бизнес-моделей предприятия за счет использования цифровых инструментов и технологий, создающих перспективное будущее для каждого участника рынка.

В зарубежных исследованиях [7, 8] обосновывается значимость того, что обеспечение устойчивой конкурентоспособности предприятия должно стать основным постулатом в будущем существовании любого хозяйствующего субъекта. Авторы считают, что влияние на устойчивую конкурентоспособность оказывает некая система способностей к сохранению потенциала конкурировать в цифровой среде. В свою очередь, это подталкивает исследователей к изучению вопроса содержания и структурного наполнения системы, а также способов адаптации ее к текущим реалиям. В работе А. С. Карамовой отмечается, что механизм обеспечения конкурентоспособности предприятия в контексте его структурного наполнения по используемым инструментам и методам является дискуссионным вопросом [9]. В толковом словаре С. И. Ожегова под механизмом понимается внутреннее устройство (система звеньев) машины, прибора, аппарата, приводящее их в действие¹. В публикации ученых Г. Р. Латфуллин и А. В. Райченко механизм предстает как целенаправленно функционирующая система методов, инструментов, рычагов и процедур взаимодействия различных субъектов и объектов, представляющий собой сложную по природе, интегральную по форме динамично функционирующую

организацию [10]. Авторы также обращают внимание на то, что организация случайно-го или целенаправленного объединения систем, самостоятельных составляющих и их определенные, индивидуальные взаимосвязи, возникающие в ходе конкретного процесса, осуществляемого в специфических условиях, получила название механизма. Механизм – модель взаимодействия составляющих организации [11].

В статье [12] указывается на то, что механизм является способом достижения поставленных целей. Предприятия должны на постоянной основе совершенствовать механизмы путем реорганизации структуры ролей, взаимоотношений, а также процессов принятия решений и контроля. Механизм поддерживает гибкость функционирования стратегии. Отсутствие приспособления к рыночной конъюнктуре создаст высокую напряженность и трудность в удержании субъекта хозяйствования в конкурентной борьбе.

В работе [13] обращается внимание на то, что эффективное производство – главная задача предприятия. Ее достижение осуществляется за счет снижения рисков хозяйственной деятельности, а также за счет грамотной политики управления на основе совершенного организационно-экономического механизма. Ученый В. Allanazarov представляет механизм как некоторую совокупность элементов, находящихся между собой во взаимосвязи и взаимной подчиненности [14]. Благодаря организационно-экономическому механизму повышения конкурентоспособности обеспечивается разработка плана, направленного на совершенствование технологий, организацию работ, научно-технического потенциала, что влияет на стабильность хозяйствующего субъекта [15]. А. Д. Бобрышев подчеркивает, что организационный механизм обеспечивает устойчивое функционирование компании и нацелен на минимизацию воздействия кризисных явлений на ее деятельность [16]. В статье [17]

¹ URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ogegova/278000> (дата обращения: 10.03.2025).

отмечается, что важно непрерывно модернизировать организационно-экономический механизм с целью быстрого реагирования на изменения внешней среды.

Таким образом, проведенный авторами обзор литературы показал, что разработка индивидуального механизма способствует грамотному и корректному выстраиванию вектора управления, направленного на эффективное существование хозяйствующего субъекта, в том числе в условиях цифровых изменений, но при этом отсутствуют теоретические изыскания в области систематизации структуры механизма обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации экономики. В связи с этим представленное исследование направлено на восполнение выявленного пробела в данном научном направлении.

Цели и задачи исследования

Цель исследования – разработка организационно-экономического механизма для обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия в условиях цифровых преобразований рыночной среды.

Задача исследования заключается в создании модели этого механизма.

Фундаментальные положения механизма обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия

Авторы исследования под механизмом будут понимать интегрированную процессную систему, обладающую целеполаганием и гармонизацией. По своему содержанию механизм представляет собой единство структурных, процессных и функциональных компонентов. Отметим, что главная причина формирования механизма обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансфор-

мации состоит в его отсутствии как в отечественных, так и зарубежных исследованиях. В этой связи авторами поставлена задача представить интеллектуальный механизм, способный в долгосрочной перспективе сохранять желаемое положение предприятий.

Анализ феномена устойчивой конкурентоспособности предприятия в цифровой среде привел к существованию ограничений в возможностях укрепления и совершенствования своей деятельности в долгосрочной перспективе. Учеными подчеркивается, что экономическая наука главной целью видит не столько то, как корректно объяснить те или иные процессы, явления, тенденции, факторы, что, несомненно, крайне важно, но и то, как предложить, сформировать, выработать конкретные, действенные и эффективные решения, механизмы, модели, методы, инструменты и перечень мероприятий по дальнейшему эффективному функционированию экономики в целом [18]. В целях установления корректного курса наращивания устойчивой конкурентоспособности необходимо совершенным образом систематизировать и логично изложить их в механизме обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации экономики.

В статье [19] сформирован круг решений, способных определить вектор обеспечения уровня устойчивой конкурентоспособности предприятия. Ее поддержание относится к числу важнейших стратегических задач. Обеспечиваться такое положение будет за счет формирования устойчивых, долговременных связей [20], обладающих прямым и обратным воздействием, которые могут быть использованы субъектом управления для регулирующих стимулирований системы в целом. Достичь поставленных результатов возможно на основе создания организационно-экономического механизма. Системность механизма обусловлена наличием целеполагания на входе и достижимыми результатами на выходе [21].

В настоящем исследовании авторами под организационно-экономическим механизмом обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации экономики понимается интегрированная процессная система, обладающая высокой степенью взаимодействия инструментов, ресурсов и иных элементов, ориентированных на сохранение устойчивости, снижение влияния деструктивных факторов и обеспечение гармоничной трансформации в целях получения устойчивых рыночных позиций в цифровой среде. Данная трактовка понятия позволит точно и гибко выстроить путь гармоничного формирования возможностей по обеспечению устойчивой конкурентоспособности предприятия.

В связи с тем, что предлагаемый механизм обладает сложноструктурными элементами, графически для упрощенного представления визуализируем процесс его функционирования в контексте концептуальной модели механизма обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации экономики (рис. 1). Как показано на рисунке, центральным звеном модели является состояние устойчивой конкурентоспособности конкретного изучаемого субъекта хозяйственной деятельности. Очевидно, что анализ с использованием этого механизма поможет разработать комплекс мер, которые позволят поддерживать конкурентоспособность компании. В условиях непрекращающихся трансформационных изменений экономической системы силы, оказывающие деструктивное факторное воздействие на устойчивую конкурентоспособность предприятия, будут прогрессировать. С учетом этого должна создаваться противоборствующая сила, раскрывающаяся с позиции укрепления системы функционирования промышленных предприятий, что позволит обеспечить устойчивую конкурентоспособность предприятия в циф-

ровой рыночной среде. Логика предложенной модели механизма исходила из того, что обеспечить устойчивую конкурентоспособность – задача многосторонняя, требующая учета различных направлений деятельности предприятия. Установление различных структурных единиц процесса, подвязанного на векторную логику устойчивой конкурентоспособности, требует грамотной настройки и взаимосвязи различных действий менеджмента предприятий.

Реализация модели позволяет не только влиять на обеспечение устойчивой конкурентоспособности предприятия, но и дает возможность управлять ею за счет всевозможных факторов. Особой важностью при разработке механизма является сохранение сопряженности с актуальной для мирового сообщества концепцией устойчивости. Бурное и стремительное развитие экономической системы XXI века вызвало в общественном сознании проблему устойчивости. Данная концепция с течением времени распространилась на микроуровень. Интеграция экологических, социальных и экономических факторов позволяет решать проблемы сохранения устойчивого развития. Поэтому в методическом инструментарии оценки уровня устойчивой конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации экономики заложены определенные показатели, играющие соответствующую роль в рассматриваемой концепции. Концептуальным положением данного инструмента является учет факторов, которые имеют прямое воздействие на уровень устойчивой конкурентоспособности предприятия.

Предложенная модель механизма (как и сам механизм) отличается от других тем, что:

- дает возможность развивать теоретические и практические научные исследования в области устойчивой конкурентоспособности предприятия;
- универсальна в своем использовании;

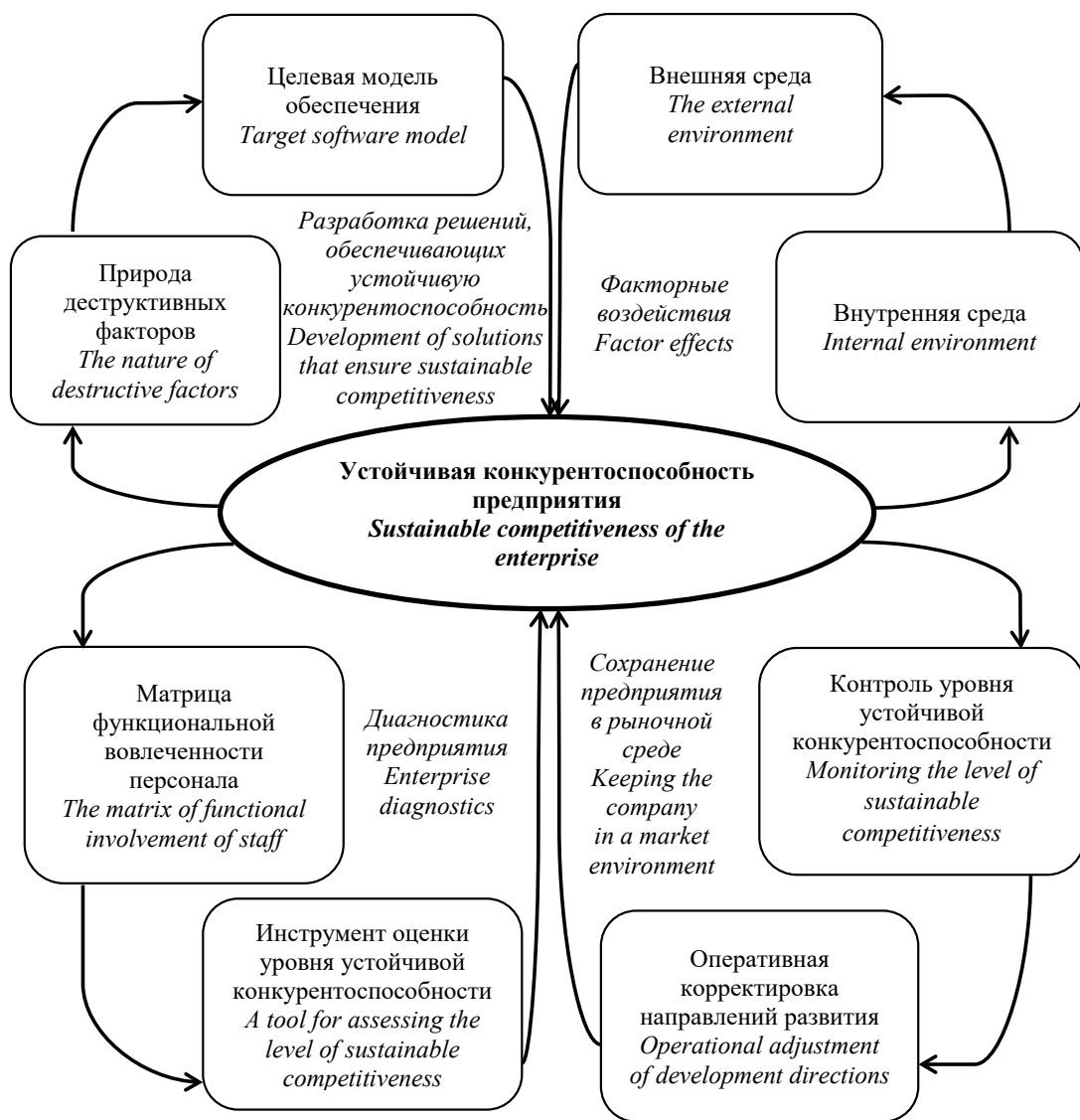


Рис. 1. Модель механизма обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации экономики

Fig. 1. A model of a mechanism for ensuring the sustainable competitiveness of an enterprise in the context of the digital transformation of the economy

- позволяет проследить четкую процессно-системную работу, раскрывающуюся в том, что имеется не только этапность общего исследования субъекта хозяйственной деятельности, но и формируется вектор, снижающий индивидуальные деструктивные факторы, воздействующие на устойчивую конкурентоспособность предприятия;
- предлагается конкретная, смысловая модель, способная в той или иной мере обеспечить повышение текущего уровня устойчивой конкурентоспособности предприятия;

- в структуре самого механизма представлен отдельный, основополагающий элемент – научное сопровождение, играющее главенствующую роль в достижении устойчивой конкурентоспособности предприятия в цифровой среде;
- обладает возможностью статистического контроля уровня устойчивой конкурентоспособности предприятия;
- имеет низкую степень трудозатратности в выборе корректного вектора дальнейшего развития устойчивой конкурентоспособности предприятия.

Результаты и обсуждение

Логика дальнейшей научной работы состоит в глубоком и всестороннем представлении организационно-экономического механизма устойчивой конкурентоспособности предприятия (рис. 2). Рассмотрим аспекты построения и функционирования представленного механизма.

Цель создания и деятельности организационно-экономического механизма состоит в обеспечении устойчивой конкурентоспособности промышленных предприятий в условиях цифровой трансформации экономики.

Задачами функционирования рассматриваемого механизма являются:

- поддержание имеющихся тенденций развития и укрепление дальнейшего роста в цифровой среде;
- обеспечение адаптивности предприятий к непрерывным факторным изменениям внешней и внутренней среды;
- возможность выявить неявные проблемные моменты существования предприятия, но имеющие значимое негативное влияние на его устойчивую конкурентоспособность.

Системность наблюдаемого механизма обусловлена тем, что имеется определенное целеполагание на входе, количественно измеряемые параметры на выходе, а также

процессно-системная взаимосвязанность структурных элементов организационного и экономического инструментария. Субъектом управления организационно-экономического механизма выступает персонал предприятия, который имеет определенный формат взаимодействия друг с другом в зависимости от условий существования хозяйствующего субъекта. Управляющий персонал играет существенную и основополагающую роль в функционировании механизма. Высокая степень единства интересов и тесная скоординированность во многом определяет возможности успешного достижения поставленной цели [22]. Объектом управления выступают аспекты хозяйственной деятельности в разрезе устойчивой конкурентоспособности предприятия, а также особенности развития бизнес-процессов и моделей существования.

Обеспечение работоспособности механизма формируется на основе следующих компонентов:

- научно-методическое обеспечение, которое состоит из методов, моделей, подходов и методических инструментариев, позволяющих достичь поставленной цели, решить выявленные проблемы, обеспечить выход на новый концептуальный уровень развития на основе трансформации текущих бизнес-процессов;
- ресурсно-организационное обеспечение. В данном контексте проходит интеграция человеческих ресурсов и материальных средств, благодаря чему определяется вектор стабильности в функционировании рассматриваемого механизма.

Обратим внимание, что стимул по созданию механизма и логика его построения также исходили из различных факторных возмущений, которые во многом создают предпосылки потери устойчивой конкурентоспособности предприятия в цифровой среде. Так, к факторам внешней среды относятся:



Рис. 2. Организационно-экономический механизм обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации экономики (начало)

Fig. 2. Organizational and economic mechanism for ensuring the sustainable competitiveness of an enterprise in the context of the digital transformation of the economy (beginning)

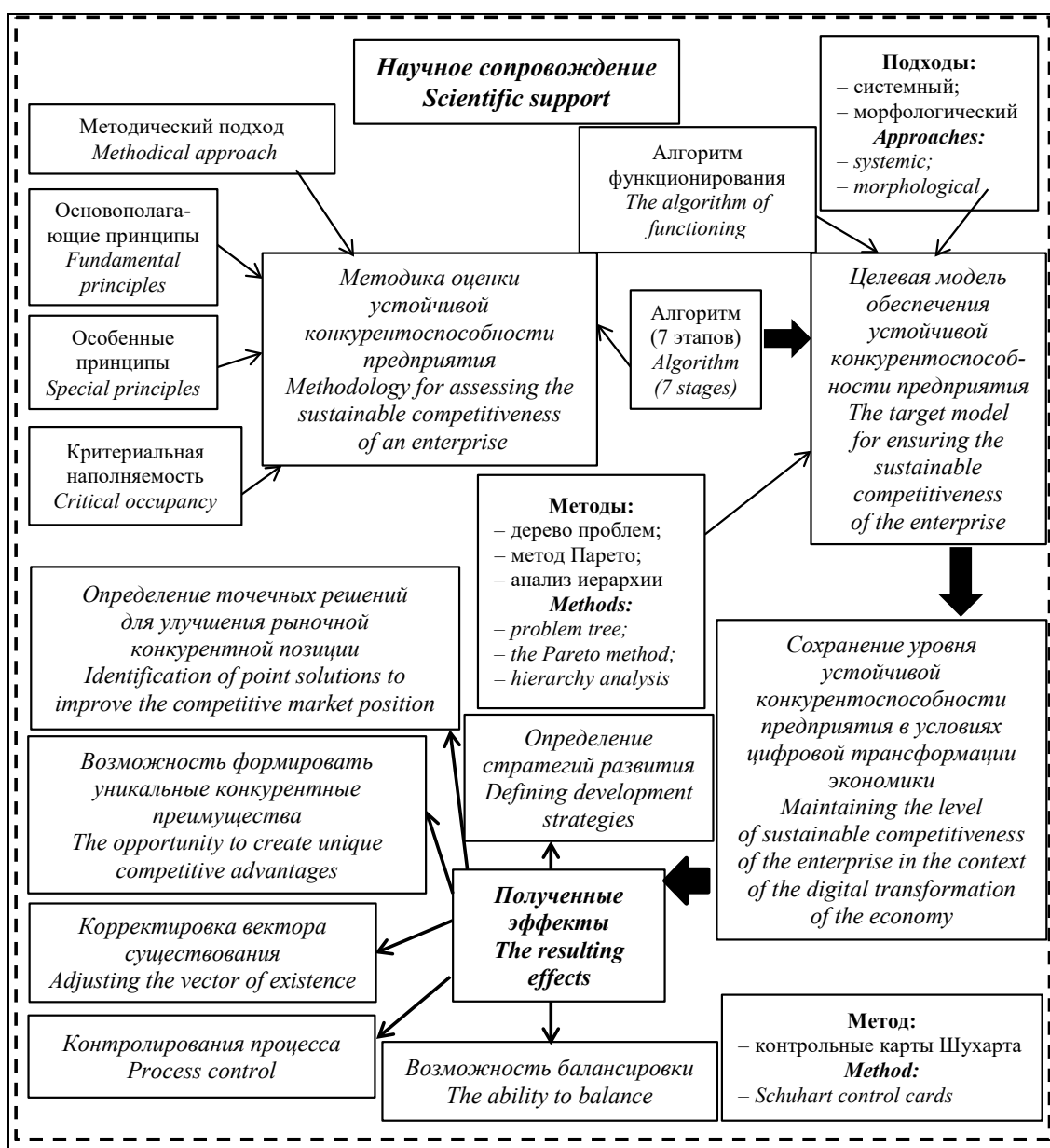


Рис. 2. Организационно-экономический механизм обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации экономики (окончание)

Fig. 2. Organizational and economic mechanism for ensuring the sustainable competitiveness of an enterprise in the context of the digital transformation of the economy (ending)

- политические (шквал санкционных воздействий, изменение международных связей, изменение налоговой политики);
- социальные (изменение потребностей, демографическая ситуация, социально-психологический климат);

- экономические (усложнение процессов цифровой экономики, уровень инфляции, валютные риски, кадровый голод);
- потребители и заказчики (предъявление новых условий к процессам изготовления и получения продукции, критерии выбора, выстраивание новых каналов взаимодействия);
- конкуренты (наращивание темпов конкурентной борьбы, формирование новых условий для выживания в рыночной среде);
- научно-технические (изменение направлений прикладных исследований, совершенствование технологических процессов по внедрению и формированию инновационных решений, доступ к научно-техническим средствам).

К факторам внутренней среды относятся:

- интеллектуально-кадровые (необходимость совершенствования требуемых компетенций, высокий уровень мобильности, недоверие к цифровым преобразованиям бизнес-процессов);
- производственные (отсутствие логики и научного обоснования построения трансформационных производственных процессов, высокий уровень изношенности основных средств, отсутствие кастомизации);
- технические (низкий темп технологического оснащения цифровыми инструментами и средствами, отсутствие должного стимула прикладных изысканий);
- инновационные (недостаток средств на разработку инновационных проектов, боязнь получения дополнительных рисков существования, высокая степень технической сложности внедрения инновационных решений);
- экономические (ограничение свободных финансовых ресурсов, низкий уровень автономности, незначительные темпы маркетинговых исследований);
- цифровые (отсутствие грамотной логики настройки цифровых производствен-

ных процессов, сложности в эксплуатации, трудности извлечения практической пользы из огромного объема сгенерированных данных).

Диагностическое сопровождение является оперативным инструментом управления параметрами существования предприятия. Оно позволяет обратить внимание руководящего состава на наличие уязвимых мест у хозяйствующего субъекта, которые в дальнейшем непосредственно будут нарушать устойчивый формат конкурентоспособности предприятия.

Матрица функциональной вовлеченности персонала по результатам диагностики хозяйствующего субъекта позволяет грамотно и рационально применять комплексные мероприятия на каждом уровне организационной структуры предприятия, обеспечивающие его стабильное существование в цифровой рыночной среде.

Предлагаемый организационно-экономический механизм обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации реализуется на следующих принципах:

- научность. Механизм в своем процессе наполнения основан на научных теоретических и практических изысканиях отечественных и зарубежных авторов, позволяющих наиболее эффективно достичь поставленной цели;
- системность. Присутствует определенная логика и согласованность структурных элементов механизма;
- целенаправленность. Механизм обладает вектором достижения конечной цели существования субъекта хозяйственной деятельности;
- целостность. Механизм характеризуется внутренним единством своих частей и функционирует как единая интегрированная система, не допускающая возникновения различных противоречий в выполняемых процессах и имеющейся структуре. Все действия механизма имеют последовательный тип движения;

- гибкость и адаптивность. Механизм обладает определенной степенью вариативности в своем функционировании, позволяющей грамотно и эффективно корректировать будущие направления развития;
- надежность. Механизм имеет возможность в долгосрочной перспективе сохранять свою актуальную научную обоснованность применения в цифровых условиях, не нарушая при этом общей логики построения структуры и системы процесса;
- комплексность. Охватывает широкое число составляющих, которые определяют проблему обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия;
- эффективность. Механизм обеспечивает выбор рациональных и результативных решений для укрепления уровня устойчивой конкурентоспособности в условиях цифровой трансформации экономики;
- технологичность. Механизм предусматривает формирования вектора, ориентированного на повышение инновационного совершенствования и достижение цифровой зрелости промышленных предприятий.

К функциям механизма относятся следующие:

- функция организации. Представленный формат структуры механизма создает необходимые условия для достижения намеченной цели наиболее рациональным способом;
- функция управления. Функционирование механизма позволяет в определенные моменты времени принимать какие-то решения с целью грамотного настраивания процессных мероприятий, от которых напрямую зависит получение индивидуальных результатов существования в цифровой экономике;
- функция регулирования. Представленная функция раскрывается с позиции того, что имеется возможность на непре-

рывной основе поддерживать заданные параметры для нивелирования возникающих проблемных ситуаций в объекте управления;

- функция мотивации. Иллюстрирует наглядные возможности промышленного предприятия в обеспечении устойчивой конкурентоспособности, а также имеющуюся позицию в региональном развитии определенной отрасли, что дает повышение стимула вклада труда каждого сотрудника предприятия;
- функция контроля. Данная функция выражается в том, что функционирование механизма снижает риски выхода на путь высоких факторных негативных воздействий, снижающих устойчивую конкурентоспособность. Набор действий, заложенных в механизме, дает возможность отследить текущие разноплановые процессы деятельности предприятия без глубокого, точечного и детального их исследования;
- функция планирования. С помощью количественной интерпретации критериев, характеризующих устойчивую конкурентоспособность предприятия и самого показателя уровня устойчивой конкурентоспособности, обеспечивается возможность проработки комплекса мероприятий, служащих для сохранения актуальности сформированного организационно-экономического механизма.

Представленные функции и принципы определяют траекторию существования сформированного механизма и обеспечивают его непосредственное предназначение в управлении предприятием.

Основополагающим подходом существования организационно-экономического механизма является процессно-системный подход, который обеспечивает сохранение устойчивой конкурентоспособности предприятия. Система раскрывает структуру внутренних и внешних взаимосвязей, оказывающих существенное влияние на дол-

госрочное функционирование, а процесс позволяет определить и систематизировать комплекс бизнес-процессов, от которых напрямую зависит способность достижения поставленных целей. Синергизм подходов упрочнит возможности оптимизации существования для укрепления уровня устойчивой конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации экономики.

В структуре механизма имеется научное сопровождение – это особое ядро, позволяющее придать ему уникальность, производительность, актуальность, перспективность, важность, обоснованность применения в условиях протекания различных метаморфоз. С учетом сложности понимания устойчивой конкурентоспособности предприятия, отсутствия должного объема научных исследований отечественных и зарубежных ученых возникла основополагающая проблема возможного способа интерпретации устойчивой конкурентоспособности предприятия. В данном контексте был разработан методический инструмент, обладающий возможностью количественной оценки уровня устойчивой конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации экономики. Базирование данного инструмента исходит из представленных особенных и основополагающих принципов, а также интегрального методического подхода. Критериальная наполняемость методики формировалось на основе тех факторов, которые непосредственно имеют определенное воздействие на возможность предприятия оставаться устойчивым в жесткой конкурентной борьбе (цифровое совершенствование, инновационная активность, текущая конкурентоспособность, устойчивость к факторам воздействия).

Существенную значимость для стабильного функционирования субъекта хозяйственной деятельности имеет разработанная исследователями целевая модель обе-

спечения устойчивой конкурентоспособности предприятия [19].

Перед авторами исследования стояла задача установить, каким образом можно построить процесс так, чтобы на выходе получить действенные и гибкие решения, позволяющие подстраиваться под индивидуальные векторы существования промышленных предприятий. Для решения данной задачи разработан конкретный алгоритм действий, подходы и методы, дающие возможность придать процессу научную значимость.

В основе целевой модели лежат два подхода: системный и морфологический. Они представляют собой универсальные инструменты, которые позволяют проводить системный анализ сложных систем с множеством параметров. Также стоит отметить методы, используемые в целевой модели для обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия. Эти методы позволяют научно обоснованно определить наиболее эффективный путь к достижению целей, поставленных руководством компании.

Кроме того, значительный интерес вызвал вопрос о том, как можно контролировать процесс поддержания устойчивого уровня конкурентоспособности с помощью контрольных карт Шухарта. Данный метод представляет собой дополнительный инструмент проверки эффективности решений, направленных на повышение уровня устойчивой конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации экономики. В предлагаемом организационно-экономическом механизме рассматриваются экономические и организационные методы, которые способствуют обеспечению устойчивой конкурентоспособности предприятия. К экономическим методам можно отнести анализ, диагностику, графическое представление данных, сравнение, оптимизацию. К организационным методам относятся сбор и систематизация данных,

контроль, координация, оперативное и тактическое управление.

Таким образом, предложенный организационно-экономический механизм, включающий в себя различные методы, подходы, инструменты, позволит совершенствовать предприятия в мягком, нетурбулентном русле, что обеспечит субъекты хозяйственной деятельности выверенными, обоснованными и содержательными решениями по сохранению и дальнейшему повышению уровня их устойчивой конкурентоспособности в условиях цифровой трансформации экономики.

Заключение

В рамках настоящего исследования продемонстрировано, что организационно-экономический механизм является эффективным способом в управлении устойчивой конкурентоспособностью предприятия в ус-

ловиях нарастающих процессов цифровых преобразований экономической системы.

Основные результаты исследования:

1. Представлена визуализация функционирования механизма в контексте модели обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия. В модели ключевое значение имеет логичное применение структурных звеньев, от которых зависит конкурентоспособность в условиях цифровой трансформации экономики.

2. Установлено, что структура организационно-экономического механизма, обеспечивающего устойчивую конкурентоспособность предприятия, должна оставаться стабильной. При этом методы обеспечения конкурентоспособности могут варьироваться в зависимости от специфических характеристик развития хозяйствующих субъектов, что делает этот инструмент адаптивным в условиях постоянных трансформаций экономической среды.

Список литературы

1. Пономарева С.В., Корюшов Н.В. Влияние цифровой трансформации на эффективность бизнес-процессов и конкурентоспособность предприятий // *Индустриальная экономика*. 2022. №5-6. С. 518–524. DOI: 10.47576/2712-7559_2022_5_6_518.
2. Чернышева Е.Д. Проблемы внедрения цифровых технологий в организации: человеческий фактор // *Вестник магистратуры*. 2022. № 11-2 (134). С. 48–49.
3. Васин Н.С. Управление устойчивостью предприятия в условиях цифровой экономики // *Экономический анализ: теория и практика*. 2018. Т. 17. №6 (477). С. 1100–1113. DOI: 10.24891/ea.17.6.1100.
4. Салимова Т.А., Бирюкова Л.И. К вопросу о содержании понятия «устойчивая конкурентоспособность» // *Наука и бизнес: пути развития*. 2020. №5 (107). С. 148–151.
5. Салимова Т.А., Гуськова Н.Д., Краковская И.Н. От индустрии 4.0 к обществу 5.0: вызовы для устойчивой конкурентоспособности российской промышленности // *Цифровая экономика промышленности и сферы услуг: состояние и тенденции развития: труды XVI научно-практической конференции с международным участием*. 2018. С. 168–173. DOI: 10.18720/IEP/2018.5/16.
6. Краковская И.Н. Обеспечение устойчивой конкурентоспособности предприятия: стратегический подход // *Российская экономика в условиях новых вызовов: материалы Всероссийской научно-практической конференции*. 2018. С. 302–306.
7. Mishchuk H., Stofkova, J., Krol V., Joshi O., Vasa L. Social capital factors fostering the sustainable competitiveness of enterprises // *Sustainability*. 2022. Vol. 14 (19). Article 11905. DOI: 10.3390/su141911905.
8. Cheba K., Bak I., Szopik-Depczynska K. Sustainable competitiveness as a new economic category – definition and measurement assessment // *Technological and Economic Development of Economy*. 2020. Vol. 26 (6). P. 1399–1421. DOI: 10.3846/tede.2020.13528.

9. Карамова А. С. Обеспечение конкурентоспособности медицинских организаций. – М.: Креативная экономика, 2019. – 208 с. DOI: 10.18334/9785912922770.
10. Латфуллин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации: учебник для вузов. – СПб., 2004. – 395 с.
11. Кульман А. Экономические механизмы / под общ. ред. Н. И. Хрустальной; пер. с фр. Е. П. Островской. – М.: Прогресс, 1993. – 189 с.
12. Djaharuddin D., Kadir A. R., Sudirman I., Pabo I. Review on: Company strategic competitive power // Scientific Research Journal (SCIRJ). 2018. Vol. VI. No. VI. P. 39–47. DOI: 10.31364/SCIRJ/v6.i6.2018.P0618537.
13. Muxitdinov S. Organizational and economic mechanisms of risks and their management at production enterprises // International Bulletin of Applied Science and Technology. 2023. Vol. 3. No. 7. P. 354–362. DOI: 10.5281/zenodo.8191534.
14. Алланазаров Б. Д. Особенности организационно-экономического механизма инвестиционной деятельности и стратегии развития сферы туризма в Узбекистане // Бюллетень науки и практики. 2018. Т. 4. № 12. С. 486–492. DOI: 10.5281/zenodo.2274223.
15. Цзян Ц., Толстошеина В. А. Организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности предприятия промышленного кластера // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2016. № 1 (235). С. 110–115. DOI: 10.5862/JE.235.10.
16. Бобрышев А. Д. Организационный механизм обеспечения устойчивости компании как альтернатива антикризисному управлению // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2012. № 9. С. 13–20.
17. Осташкин М. А. Совершенствование организационно-экономического механизма управления предприятиями топливно-энергетического комплекса // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2013. № 14. С. 116–119.
18. Удальцова Л. Н. Организационно-экономический механизм функционирования отрасли национальной экономики // Экономические науки. 2012. № 6 (91). С. 94–98.
19. Антонов И. С., Родионова В. Н. Целевая модель обеспечения устойчивой конкурентоспособности предприятия в цифровой среде // Современная экономика: проблемы и решения. 2024. № 10 (178). С. 58–74. DOI: 10.17308/ters/2078-9017/2024/10/58-74.
20. Слепов В. А., Бурлачков В. К., Ордов К. В. О теории экономических механизмов // Финансы и кредит. 2011. № 24 (456). С. 2–8.
21. Алексеева Н. С. Разработка организационно-экономического механизма управления интеллектуальным капиталом промышленной экосистемы в условиях новой реальности // Цифровая трансформация экономических систем: проблемы и перспективы (ЭКОПРОМ-2022): сборник трудов VI Всероссийской научно-практической конференции с зарубежным участием. 2022. С. 490–492. DOI: 10.18720/IEP/2021.4/149.
22. Тихонов А. И. Организационно-экономический механизм повышения конкурентоустойчивости промышленного предприятия // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2020. № 2. С. 91–101. DOI: 10.33983/2075-1826-2020-2-91-101.

Сведения об авторах

Антонов Илья Сергеевич, ORCID 0009-0001-2616-421X, аспирант, кафедра экономической безопасности, Воронежский государственный технический университет, Воронеж, Россия, antonovilya1999@mail.ru

Родионова Валентина Николаевна, ORCID 0000-0002-4787-9353, докт. экон. наук, профессор кафедры экономической безопасности, Воронежский государственный технический университет, Воронеж, Россия, rodionovavn2011@yandex.ru

Статья поступила 12.07.2025, рассмотрена 28.08.2025, принята 05.09.2025

References

1. Ponomareva S. V., Koryushov N. V. The impact of digital transformation on the efficiency of business processes and the competitiveness of enterprises. *Industrial'naya ekonomika=Industrial Economics*, 2022, no.5-6, pp.518-524 (in Russian). DOI: 10.47576/2712-7559_2022_5_6_518.
2. Chernysheva E. D. *Problemy vnedreniya tsifrovyykh tekhnologii v organizatsii: chelovecheskii faktor* [Problems of introducing digital technologies in an organization: the human factor]. *Vestnik magistratury*, 2022, no.11-2(134), pp.48-49.
3. Vasin N. S. Managing the enterprise sustainability in the digital economy. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika=Economic Analysis: Theory and Practice*, 2018, vol.17, no.6, pp.1100-1113 (in Russian). DOI: 10.24891/ea.17.6.1100.
4. Salimova T. A., Biryukova L. I. The concept of sustainable competitiveness of the enterprise. *Nauka i biznes: puti razvitiya=Science and Business: Ways of Development*, 2020, no.5(107), pp.148-151 (in Russian).
5. Salimova T. A., Guskova N. D., Krakovskaya I. N. From industry 4.0 to society 5.0: Challenges for sustainable competitiveness of Russian industry. *Tsifrovaya ekonomika promyshlennosti i sfery uslug: sostoyanie i tendentsii razvitiya: trudy XVI nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem* [Digital Economy of Industry and Services: State and Development Trends: Proceedings of the XVI Scientific and Practical Conference with International Participation], 2018, pp.168-173 (in Russian). DOI: 10.18720/IEP/2018.5/16.
6. Krakovskaya I. N. Supporting of an enterprise sustainable competitiveness: A strategic approach. *Rossiiskaya ekonomika v usloviyakh novykh vyzovov: materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [The Russian Economy in the Context of New Challenges: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference], 2018, pp.302-306 (in Russian).
7. Mishchuk H., Stofkova, J., Krol V., Joshi O., Vasa L. Social capital factors fostering the sustainable competitiveness of enterprises. *Sustainability*, 2022, vol.14 (19), article 11905. DOI: 10.3390/su141911905.
8. Cheba K., Bak I., Szopik-Depczynska K. Sustainable competitiveness as a new economic category – definition and measurement assessment. *Technological and Economic Development of Economy*, 2020, vol.26(6), pp.1399-1421. DOI: 10.3846/tede.2020.13528.
9. Karamova A. S. *Obespechenie konkurentosposobnosti meditsinskikh organizatsii* [Ensuring the competitiveness of medical organizations]. Moscow, *Kreativnaya ekonomika*, 2019, 208 p. DOI: 10.18334/9785912922770.
10. Latfullin G. R., Raichenko A. V. *Teoriya organizatsii: uchebnik dlya vuzov* [Theory of organization: a textbook for universities]. St. Petersburg, 2004, 395 p.
11. Kulman A. *Ekonomicheskie mekhanizmy* [Economic mechanisms]. General ed. by N. I. Khrustaleva; transl. from French E. P. Ostrovskaya. Moscow, *Progress Publ.*, 1993, 189 p.
12. Djaharuddin D., Kadir A. R., Sudirman I., Pabo I. Review on: Company strategic competitive power. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, 2018, vol.VI, no.VI, pp.39-47. DOI: 10.31364/SCIRJ/v6.i6.2018.P0618537.
13. Muxitdinov S. Organizational and economic mechanisms of risks and their management at production enterprises. *International Bulletin of Applied Science and Technology*, 2023, vol.3, no.7, pp.354-362. DOI: 10.5281/zenodo.8191534.
14. Allanazarov B. Features of the organizational and economic mechanism of investment activity and strategy of development of the sphere of tourism in Uzbekistan. *Byulleten' nauki i praktiki=Bulletin of Science and Practice*, 2018, no.4(12), pp.486-492 (in Russian). DOI: 10.5281/zenodo.2274223.
15. Jiang Ts., Tolstosheina V. A. Organizational and economic mechanism of increasing the competitiveness of the organization. *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki*, 2016, no.1(135), pp.110-115 (in Russian). DOI: 10.5862/JE.235.10.

16. Bobryshev A. D. Company sustainability provision organizational mechanism as alternative to anti-crisis management. *MIR (Modernizaciya. Innovacii. Razvitie)*=MIR (Modernization. Innovation. Research), 2012, no.9, pp.13-20 (in Russian).
17. Ostashkin M. A. Improvement of the organizational-economic mechanism of management of enterprises of the fuel-energy complex. *MIR (Modernizaciya. Innovacii. Razvitie)*=MIR (Modernization. Innovation. Research), 2013, no.14, pp.116-119 (in Russian).
18. Udaltsova L. N. *Organizatsionno-ekonomicheskii mekhanizm funktsionirovaniya otrasli natsional'noi ekonomiki* [Organizational and economic mechanism of functioning of the branch of the national economy]. *Ekonomicheskie nauki*=Economic Sciences, 2012, no.6(91), pp.94-98.
19. Antonov I. S., Rodionova V. N. Target model for ensuring sustainable competitiveness of an enterprise in the digital environment. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*=Modern Economics: Problems and Solutions, 2024, no.10(178), pp.58-74 (in Russian). DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2024/10/58-74.
20. Slepov V. A., Burlachkov V. K., Ordov K. V. *O teorii ekonomicheskikh mekhanizmov* [On the theory of economic mechanisms]. *Finansy i kredit*=Finance and Credit, 2011, no.24(456), pp.2-8.
21. Alekseeva N. S. Development of an organizational and economic mechanism or managing the intellectual capital of an industrial ecosystem in a new reality. *Tsifrovaya transformatsiya ekonomicheskikh sistem: problemy i perspektivy (EKOPROM-2022): sbornik trudov VI Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s zarubezhnym uchastiem* [Digital Transformation of Economic Systems: Problems and Prospects (ECOPROM-2022): Proceedings of the VI All-Russian Scientific and Practical Conference with Foreign Participation], 2022, pp.490-492 (in Russian). DOI: 10.18720/IEP/2021.4/149.
22. Tikhonov A. I. Organizational and economic mechanism for increasing the competitive-sustainable of an industrial enterprise. *Menedzhment i biznes-administrirovanie*=Management and Business Administration, 2020, no.2, pp.91-101 (in Russian). DOI: 10.33983/2075-1826-2020-2-91-101.

About the authors

Ilya S. Antonov, ORCID 0009-0001-2616-421X, Postgraduate, Economic Security Department, Voronezh State Technical University, Voronezh, Russia, antonovilya1999@mail.ru

Valentina N. Rodionova, ORCID 0000-0002-4787-9353, Dr. Sci. (Econ.), Professor at Economic Security Department, Voronezh State Technical University, Voronezh, Russia, rodionovavn2011@yandex.ru

Received 12.07.2025, reviewed 28.08.2025, accepted 05.09.2025

DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-113-129

Роль цифровизации региональной экономики в формировании траектории устойчивого развития

Д. А. Козлов¹, С. А. Грачев^{1*}

¹*Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича
и Николая Григорьевича Столетовых, Владимир, Россия*

**grachev-sa@yandex.ru*

Аннотация. Статья посвящена исследованию роли цифровизации региональной экономики в формировании траектории устойчивого развития на примере федеральных округов России. В фокусе анализа – взаимосвязь цифровых технологий, инноваций и экологических показателей в контексте глобальных вызовов, таких как изменение климата, социальное неравенство и последствия пандемии. Авторы проводят комплексный анализ данных за 2014–2023 гг., включая динамику интернет-активности населения, внедрение передовых производственных технологий и объемы использования водных ресурсов. Методологическую основу составляет регрессионный анализ, позволяющий выявить корреляции между уровнем цифровизации, технологическим прогрессом и экологической нагрузкой. Результаты исследования демонстрируют, что цифровизация выступает ключевым драйвером технологического развития: рост интернет-активности связан с увеличением числа используемых технологий на национальном уровне. Однако экологическое воздействие цифровой трансформации неоднозначно. Например, в промышленно ориентированных округах (Уральский, Сибирский) внедрение технологий сопровождается ростом объемов повторно используемой воды, тогда как в агрорегионах (Южный федеральный округ) цифровизация способствует оптимизации ресурсов. Выявлены значительные региональные диспропорции: максимальный рост инноваций отмечен в ЮФО (+65%), минимальный – в Дальневосточном округе (+11%), что обусловлено экономической специализацией и инфраструктурными ограничениями. Теоретическая значимость работы заключается в развитии концепции устойчивого развития через интеграцию цифровых решений и экологических практик. Практические выводы включают необходимость дифференцированных стратегий для регионов, сочетающих централизованную поддержку, кластерные инициативы и внедрение циркулярных экономических моделей. Статья актуальна для органов государственного управления, исследователей и бизнес-сообщества, заинтересованных в снижении техногенной нагрузки и преодолении центрo-периферийного разрыва в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: цифровизация, устойчивое развитие, региональная экономика, экологическая нагрузка, регрессионный анализ

Для цитирования: Козлов Д. А., Грачев С. А. Роль цифровизации региональной экономики в формировании траектории устойчивого развития // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 4. С. 113–129. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-113-129

The Role of Digitalization of the Regional Economy in Shaping the Trajectory of Sustainable Development

D. Kozlov¹, S. Grachev^{1*}

¹*Vladimir State University named after Alexander Grigorievich and Nikolay Grigorievich Stoletovs, Vladimir, Russia*

^{*}*grachev-sa@yandex.ru*

Abstract. The article is devoted to the study of the role of digitalization of the regional economy in shaping the trajectory of sustainable development using the example of federal districts of Russia. The analysis focuses on the relationship between digital technologies, innovations and environmental indicators in the context of global challenges such as climate change, social inequality and the consequences of the pandemic. The authors conduct a comprehensive analysis of data for 2014–2023, including the dynamics of Internet activity of the population, the introduction of advanced production technologies and the volume of water resources use. The methodological basis is regression analysis, which allows us to identify correlations between the level of digitalization, technological progress and environmental burden. The results of the study demonstrate that digitalization is a key driver of technological development: the growth of Internet activity is associated with an increase in the number of technologies used at the national level. However, the environmental impact of digital transformation is ambiguous. For example, in industrially oriented districts (Ural, Siberian), the introduction of technologies is accompanied by an increase in the volume of reused water, while in agro-regions (Southern Federal District), digitalization contributes to the optimization of resources. Significant regional disparities were revealed: the maximum growth of innovation was noted in the Southern Federal District (+65%), the minimum – in the Far Eastern District (+11%), which is due to economic specialization and infrastructure limitations. The theoretical significance of the work lies in the development of the concept of sustainable development through the integration of digital solutions and environmental practices. Practical conclusions include the need for differentiated strategies for regions that combine centralized support, cluster initiatives and the introduction of circular economic models. The article is relevant for government bodies, researchers and the business community interested in reducing the man-made burden and overcoming the center-periphery gap in the context of digital transformation.

Keywords: digitalization, sustainable development, regional economy, environmental burden, regression analysis

For citation: Kozlov D., Grachev S. The Role of Digitalization of the Regional Economy in Shaping the Trajectory of Sustainable Development. *Sovremennaya konkurentsya*=Journal of Modern Competition, 2025, vol.19, no.4, pp.113-129 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-4-113-129

Введение

Цифровая экономика, формирующаяся на основе интеграции информационно-коммуникационных технологий

в различные сферы хозяйственной деятельности [1], представляет собой сложный феномен, оказывающий многогранное влияние на экологические процессы, форми-

руя, по сути, новую структуру экономики [2]. Ее развитие связано с трансформацией традиционных моделей производства, распределения и потребления ресурсов, что создает как возможности для устойчивого развития, так и новые вызовы, требующие системного анализа. Инновации, лежащие в основе цифровизации [3], зачастую реализуемые за счет или в форме стартапов [4], включают алгоритмы больших данных, распределенные реестры, Интернет вещей и машинное обучение, которые переопределяют взаимодействие между экономическими агентами и природными системами. Эти технологии способствуют оптимизации процессов за счет повышения точности прогнозирования, снижения материалоемкости операций и минимизации человеческих ошибок, что теоретически может сократить экологический след антропогенной деятельности.

Одним из ключевых аспектов взаимосвязи цифровой экономики и экологии выступает переход к управлению ресурсами на основе данных в реальном времени. Системы мониторинга, объединяющие сенсоры и аналитические платформы, позволяют выявлять неэффективное использование энергии, воды или сырья, корректируя процессы до достижения критических уровней нагрузки на экосистемы. Однако подобные достижения зависят от инфраструктурной готовности и степени цифровой зрелости субъектов экономики, что создает риски усиления неравенства в доступе к экологически ориентированным технологиям.

Экологизация цифровой экономики невозможна без пересмотра принципов проектирования технологий. Концепция зеленых вычислений предполагает интеграцию экологических критериев на этапах разработки алгоритмов и архитектуры систем. Оптимизация кода для снижения энергозатрат, использование облачных решений с динамическим распределением нагрузок

и применение искусственного интеллекта для управления энергопотреблением становятся элементами стратегии снижения углеродного следа. Одновременно растет значимость стандартизации и сертификации цифровых продуктов по экологическим параметрам, что требует кооперации между государствами, бизнесом и научным сообществом.

Образовательные и исследовательские инициативы выступают катализатором изменений, формируя кадровый потенциал для совмещения цифровых и экологических компетенций. Междисциплинарные программы, объединяющие компьютерные науки, экологию и экономику, способствуют появлению специалистов, способных проектировать системы с учетом принципов устойчивого развития. Фундаментальные исследования в области квантовых вычислений, биомиметических материалов и альтернативной энергетики закладывают основу для следующих волн инноваций, которые могут радикально снизить техногенную нагрузку на биосферу.

Критический анализ цифровой экономики в контексте экологии выявляет необходимость системного подхода, учитывающего нелинейные эффекты и долгосрочные последствия внедрения технологий. Цифровизация создает инструменты для моделирования сложных экосистем, прогнозирования климатических изменений и управления рисками, но ее собственное воздействие на окружающую среду требует постоянного мониторинга и корректировки. Устойчивое развитие в эпоху цифровой трансформации предполагает синтез технологического прогресса с биоцентрическими ценностями, где инновации оцениваются не только по экономической эффективности, но и по способности сохранять равновесие в природных системах. Все это подчеркивает важность и актуальность исследований в области цифровизации социально-экономических процессов.

Обзор литературы

В условиях глобальных вызовов XXI века – от стремительного изменения климата [5] до растущего социального неравенства – концепция устойчивого развития превратилась в необходимый ориентир для государств, бизнеса и общества. Суть данного подхода заключается в поиске баланса между экономическим прогрессом, социальной справедливостью и экологической стабильностью [6]. Значительное распространение получил доклад, подготовленный исследователями Массачусетского технологического института. В нем в пяти сценариях из двенадцати потенциальных было представлено будущее катастрофическое положение мира из-за избыточного роста потребления [7].

Однако достижение целевых ориентиров в обозначенных сферах невозможно без применения современных инновационных технологий, которые вносят значительные изменения в существующие рынки [8]. Так, исследования отдельных ученых, показали, что не все региональные программы в полной мере отражают установки национального уровня [9]. Массовое внедрение последних активно происходит через процесс цифровизации процессов на всех уровнях хозяйствования [10]. При этом следует отметить, что цифровизация региональной экономики, понимаемая не просто как внедрение гаджетов или программ, а как глубокая трансформация производственных, управленческих и социальных систем, становится ключевым драйвером перехода к устойчивому будущему. Технологии становятся всё более доступными как для оптимизации бизнес-процессов, так и для прогнозирования трендов и принятия решений [11].

Этот процесс затрагивает все аспекты: от оптимизации отдельных видов экономической деятельности до повышения прозрачности государственных услуг [12, 13],

от сокращения углеродного следа до создания новых возможностей для образования [14] и трудоустройства [15].

Цифровизация экономики на региональном уровне открывает уникальные возможности для повышения эффективности и конкурентоспособности. Например, внедрение Интернета вещей и цифровизации [16] в сельское хозяйство позволяет фермерам отслеживать состояние почвы, уровень влажности и прогнозировать урожайность с точностью до 90% [17], что не только увеличивает экономическую эффективность, но и снижает нагрузку на экосистемы за счет более рационального использования воды и удобрений, а также снижает общую трудоемкость [18]. Однако присутствует значительная дифференциация по уровню цифрового развития [19].

В Бразилии использование дронов для мониторинга посевов и анализа данных через платформы (например, AgroPad от IBM) сократило применение пестицидов на 30% [20], сохраняя плодородие земель. В промышленности цифровые двойники [21] – виртуальные копии реальных производственных линий – помогают оптимизировать энергопотребление и минимизировать отходы.

Цифровизация также создает новые профессии и рынки. Так, в Индии программа Digital India [22] не только обеспечила доступ к интернету для миллионов жителей сельских районов, но и создала более 10 млн рабочих мест в ИТ-секторе, компенсируя сокращение более традиционных сфер занятости. Подобные проекты демонстрируют, как технологии могут стать мостом между инновациями и социальной стабильностью.

Также цифровая экономика повышает эффективность работы, способствует оптимизации ресурсов и ускоряет внедрение зеленых инноваций. Зеленые инновации, характеризующиеся разработкой и применением экологически чистых технологий,

считаются важнейшим связующим звеном между цифровой экономикой и устойчивым развитием [23]. Учитывая, что реализация данных концепций носит комплексный подход, отметим, что создание и развитие инфраструктуры ускоряет этот процесс, предоставляя компаниям доступ к передовым инструментам и сетям для совместной работы [24]. Примерами данного позитивного влияния цифровизации процессов на экологическую составляющую могут служить умные города [25], такие как Сингапур и Барселона [26], используют IoT-датчики для оптимизации энергопотребления зданий [27], управления отходами и сокращения пробок, что напрямую влияет на снижение выбросов CO₂. В перспективе до 2030 г. Москва будет развиваться именно как умный город, основная задача которого заключается в развитии человеческого капитала.

Однако, по данным портала Сбер [28], дата-центры, часто используемые для производства зеленой энергии, сами потребляют 1% мировой электроэнергии. В Исландии, где дешевая геотермальная энергия привлекает гигантов вроде Google, строятся зеленые дата-центры [29], но в большинстве стран они по-прежнему зависят от ископаемого топлива. Это требует переосмысления самой инфраструктуры цифровой экономики. Многие изменения происходят под влиянием крупных производственных компаний [30].

Преодоление этих вызовов требует выработки комплексных стратегий, сочетающих технологические инновации с социальной и экологической ответственностью. Регионы, которые смогут объединить инновации с социальной ответственностью [31] и экологической осознанностью, не только достигнут целей устойчивого развития, но и создадут модель для будущего, где технологии служат не заменой человечества, а его продолжением в гармонии с планетой. Конечной целью данного развития является повышение уровня и качества жизни населения.

Однако высокая дифференциация уровня цифрового развития [32] порождает необходимость диагностики и анализа индивидуальных особенностей развития территорий с целью дальнейшей оптимизации стратегий развития. Исходя из этого, цель данного исследования – выявление и оценка взаимосвязи параметров, отражающих цифровое и экологическое развитие. В соответствии с данной целью были сформулированы задачи:

- описать динамику развития показателей, характеризующих обозначенные выше сферы на национальном и региональном уровнях. В качестве объектов исследования были отобраны федеральные округа;
- провести моделирование процессов с применением методов регрессионного анализа;
- оценить качество построенных моделей посредством анализа значений коэффициента детерминации.

Результаты исследования

Как уже отмечалось выше, рассматриваемые сферы достаточно динамично развивались, однако на них, как и на все прочие составляющие экономической системы, оказали существенное влияние события последних лет, что несколько изменило траекторию развития. Среди подобных явлений становится возможным отметить введение санкционных ограничений, напрямую влияющих на доступ к высокотехнологичным рынкам, а также последствия пандемии.

Учитывая, что цифровизация – это сложный комплексный процесс, затрагивающий все сферы, то одну из ключевых ролей играет доступность населения к цифровым и сетевым сервисам и возможностям. Согласно данным Росстата (табл. 1), население становится всё более вовлеченным в данные процессы. Однако не следует также забывать о проявлениях деглобализации интернета [33].

Таблица 1. Население, использовавшее сеть Интернет каждый день или почти каждый день, в процентах от общей численности населения соответствующего субъекта Российской Федерации
Table 1. Population using the Internet every day or almost every day, as a percentage of the total population of the corresponding subject of the Russian Federation

Территория <i>Territory</i>	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
РФ <i>Russia</i>	51,60	55,10	57,70	60,60	68,80	72,60	76,70	81,50	84,90	87,00
ЦФО <i>Central Federal District</i>	52,30	56,60	58,30	61,10	68,50	72,80	78,10	82,90	85,60	87,60
СЗФО <i>Northwestern Federal District</i>	59,50	61,70	60,90	62,80	70,20	74,90	77,00	82,60	85,50	85,00
ЮФО <i>Southern Federal District</i>	48,00	53,00	57,50	61,60	72,10	70,70	75,50	81,80	86,00	87,30
СКФО <i>North Caucasian Federal District</i>	44,90	54,10	56,20	60,50	71,90	77,40	83,00	87,00	87,00	88,70
ПФО <i>Volga Federal District</i>	48,00	52,10	54,60	57,10	66,00	71,40	73,70	78,80	83,20	86,40
УФО <i>Ural Federal District</i>	59,10	58,50	64,30	64,60	73,00	74,40	80,00	82,40	85,60	88,50
СФО <i>Siberian Federal District</i>	52,20	53,20	54,90	59,60	65,20	70,80	73,70	78,40	82,50	84,90
ДФО <i>Far Eastern Federal District</i>	48,60	52,80	57,60	61,60	68,40	72,30	76,50	81,80	85,20	88,10

Источник: составлено авторами на основании: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. – М., 2024. С. 1081.

По данным таблицы можно увидеть, что за десятилетний период показатель вырос во всех округах, что соответствует общенациональной тенденции. Среднее увеличение составило порядка 66%, при этом максимальный рост произошел в Северо-Кавказском округе – 97,55%, минимальный (42,86%) – в Северо-Западном федеральном округе. Аналогичный показатель на общероссийском уровне составил 68,60%. По-

ложительным моментом, помимо значительного охвата населения, является снижение дифференциации по регионам: так, размах по анализируемым округам сократился более чем в четыре раза и составил на 2023 г. всего 3,8%.

Одновременно с этим происходит ускорение распространения используемых передовых технологий (табл. 2), что соответствует общему вектору цифровизации экономики.

Таблица 2. Используемые передовые производственные технологии

Table 2. Advanced manufacturing technologies used

Территория <i>Territory</i>	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
РФ <i>Russia</i>	204 546	218 018	232 388	240 054	254 927	262 645	242 931	256 582	269 541	278 632
ЦФО <i>Central Federal District</i>	655 91	695 88	726 48	779 66	764 05	760 99	696 12	737 78	785 80	791 40
СЗФО <i>Northwestern Federal District</i>	194 78	200 81	216 53	222 04	240 93	253 65	246 93	262 47	291 58	310 52
ЮФО <i>Southern Federal District</i>	9749	108 50	123 08	132 64	140 37	156 60	133 55	139 38	156 54	160 88
СКФО <i>North Caucasian Federal District</i>	2234	2338	2710	2911	3077	3436	3060	3153	3332	3633
ПФО <i>Volga Federal District</i>	596 43	640 64	671 18	649 89	762 28	769 36	701 00	732 90	771 54	805 96
УФО <i>Ural Federal District</i>	228 32	241 61	267 86	285 88	298 13	319 79	305 12	333 25	324 74	334 60
СФО <i>Siberian Federal District</i>	164 78	177 41	200 97	211 94	220 40	234 52	227 34	235 07	242 01	251 54
ДФО <i>Far Eastern Federal District</i>	8541	9195	9068	8938	9234	9718	8865	9344	8988	9509

Источник: составлено авторами на основании: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. – М., 2024. С. 1081.

Однако инновационная составляющая изменяется также в едином векторе. На национальном уровне рост числа используемых технологий составляет порядка 36,22%. На уровне округов присутствует дифференциация: так, при средней величине изменения 44,17% лидером выступает Южный федеральный округ – 65,02%, наименьшее изменение продемонстрировал Дальневосточный округ – 11,33%. Но в данном случае следует отметить возрастание дифференциации: так, размах данных возрос на 21% за рассматриваемый период.

Если за 2014–2023 гг. параметры цифровой и инновационной сфер совпадают по вектору развития, то экологическая составляющая не так однозначна (табл. 3).

По экологической составляющей рост на общенациональном уровне составил всего 9%. Однако на окружном уровне уже наблюдаются существенные различия. Так, ряд территорий демонстрируют снижение данного показателя за десять лет. К данной группе можно отнести Северо-Кавказский (–2,86%), Уральский (–6,67%) и Сибирский (–5,78%) федеральные округа. Остальные демонстрируют рост с лидерами Южным (+50,18%) и Северо-Западным (+31,78%) федеральными округами. При этом дифференциация меняется незначительно, размах изменился в пределах 3%.

Различия в динамике развития федеральных округов за 2014–2023 гг. обусловлены сложным взаимодействием экономических, географических, инфраструктурных и политических факторов. Экономическая специализация регионов играет ключевую роль: например, Южный федеральный округ, ориентированный на агротехнологии, туризм и ИТ-кластеры, демонстрирует максимальный рост инноваций (65,02%) благодаря высокой инвестиционной привлекательности, близости к рынкам и активной господдержке (программы развития отдельных территорий, налоговые льготы). В то же время Дальневосточный округ, где домини-

рует сырьевой сектор (добыча нефти, газа, рыболовство), сталкивается с хроническими проблемами: удаленность от центра, высокие логистические издержки, отток кадров и недостаток диверсификации экономики, что объясняет минимальный рост технологий (11,33%).

Географические условия усиливают дисбалансы. Например, климат Дальнего Востока и СФО повышает стоимость внедрения инфраструктурных проектов, а засушливость СКФО ограничивает возможности водооборотных систем, приводя к снижению экологических показателей (–2,86%). В то же время развитая транспортная сеть и умеренный климат ЮФО и ЦФО создают благоприятную среду для цифровизации и инноваций.

Внешние факторы – санкции и пандемия – усугубили структурные проблемы. Санкции ограничили доступ к высокотехнологичному импорту. Пандемия же ускорила цифровизацию, но в менее подготовленных округах (СКФО, ДФО) этот процесс сопровождался ростом нагрузки на экосистемы из-за более низкой доли зеленых технологий.

Таким образом, устойчивое развитие регионов возможно только через сочетание централизованной поддержки, стимулирования местных инициатив и учета уникальных географических и экономических контекстов. Без этого дифференциация будет нарастать, углубляя неравенство в условиях глобальных вызовов.

Для подтверждения высказанной ранее гипотезы были использованы инструментарию корреляционно-регрессионного анализа. Было выполнено моделирование взаимозависимости параметров, при этом в качестве независимой величины была использована численность населения, использовавшего сеть Интернет каждый день или почти каждый день (X), а в качестве зависимых – показатели используемых передовых производственных технологий (Y_1) и объема оборотной и последовательно используемой воды (Y_2).

Таблица 3. Объем оборотной и последовательно используемой воды, миллионов кубических метров

Table 3. Volume of recycled and consistently used water, million cubic meters

Территория <i>Territory</i>	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
РФ <i>Russia</i>	136 369,49	138 873,24	137 893,47	138 675,06	144 167,33	144 423,51	141 116,17	145 383,08	145 309,56	148 319,00
ЦФО <i>Central Federal District</i>	37 451,42	38 060,58	37 778,90	40 213,34	38 863,49	38 270,19	37 933,75	39 658,01	38 291,26	38 662,00
СЗФО <i>Northwestern Federal District</i>	10 832,47	11 067,69	11 476,27	11 234,79	11 980,14	13 138,09	14 155,95	14 574,54	14 370,61	14 270,00
ЮФО <i>Southern Federal District</i>	7049,38	8728,06	9112,56	9041,20	12 885,87	10 736,16	10 488,03	10 442,20	10 246,75	10 587,00
СКФО <i>North Caucasian Federal District</i>	855,49	966,00	918,06	908,47	912,80	917,22	950,11	895,77	907,19	831,00
ПФО <i>Volga Federal District</i>	28 099,72	27 858,81	29 037,57	29 265,28	30 051,42	30 570,04	28 559,82	30 026,46	30 417,46	30 160,00
УФО <i>Ural Federal District</i>	29 757,38	29 107,85	27 291,02	25 677,90	26 837,17	28 025,30	26 657,12	27 760,81	27 312,26	27 773,00
СФО <i>Siberian Federal District</i>	14 665,55	15 118,10	14 636,13	14 563,53	14 489,89	14 215,03	13 779,02	13 238,39	13 933,22	13 818,00
ДФО <i>Far Eastern Federal District</i>	7658,11	7966,15	7642,98	7770,54	8146,56	8551,47	8592,38	8786,90	9830,81	8554,00

Источник: составлено авторами на основании: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024; Стат. сб. / Росстат. – М., 2024. С. 1081.

Полученные таким образом модели с рассчитанными коэффициентами детерминации представлены в таблице 4 (отражены только те модели, значения коэффициентов детерминации которых выше 0,50).

Таблица 4. Модели зависимостей, национальный и окружные уровни

Table 4. Models of dependencies, national and district levels

Уровень <i>Level</i>	Модель <i>Model</i>	Коэффициент детерминации <i>Determination coefficient</i>
РФ <i>Russia</i>	$Y_1 = 1633,3x + 132\,269$	0,83
	$Y_2 = 284,59x + 122\,231$	0,85
ЦФО <i>Central Federal District</i>	$Y_1 = 209,27x + 59\,212$	0,36
	$Y_2 = 17,518x + 37\,285$	0,07
СЗФО <i>Northwestern Federal District</i>	$Y_1 = 341,91x - 218,72$	0,90
	$Y_2 = 144,16x + 2329,2$	0,94
ЮФО <i>Southern Federal District</i>	$Y_1 = 133,68x + 4219,4$	0,79
	$Y_2 = 77,565x + 4552,6$	0,48
СКФО <i>North Caucasian Federal District</i>	$Y_1 = 25,555x + 1172,2$	0,81
	$Y_2 = -0,3316x + 929,78$	0,02
ПФО <i>Volga Federal District</i>	$Y_1 = 260,19x + 11926$	0,89
	$Y_2 = 54,221x + 25765$	0,57
УФО <i>Ural Federal District</i>	$Y_1 = 318,72x + 6113,5$	0,87
	$Y_2 = -35,351x + 30202$	0,11
СФО <i>Siberian Federal District</i>	$Y_1 = 212,68x + 7295,3$	0,86
	$Y_2 = -38,94x + 16876$	0,75
ДФО <i>Far Eastern Federal District</i>	$Y_1 = 11,986x + 8309,5$	0,24
	$Y_2 = 39,954x + 5581,6$	0,68

На основе данных таблицы 4, отражающей результаты корреляционно-регрессионного анализа, можно сделать следующие выводы:

1. Общероссийский уровень (РФ)

Высокая объясняющая способность моделей для обеих зависимых переменных:

- Y_1 (передовые технологии): уравнение показывает, что рост доли интернет-активного населения на 1% связан с увеличением числа технологий на 1633,33 единицы. Это подтверждает ключевую роль цифровизации в инновационном развитии;
- Y_2 (оборотная вода): уравнение указывает на прямую связь между цифровизацией и ростом водопотребления. Возможно, это связано с расширением промышленности, где интернет-технологии стимулируют производство, но без внедрения водозоэффективных решений.

На национальном уровне цифровизация является драйвером как технологического прогресса, так и роста нагрузки на экосистемы.

2. Окружные особенности

- Центральный федеральный округ (ЦФО)
Слабая связь для Y_1 и Y_2 . Это свидетельствует о том, что в ЦФО развитие технологий и водопользование зависят от факторов, не включенных в модель (например, крупных ИТ-компаний, импорта оборудования).

- Северо-Западный федеральный округ (СЗФО)

Сильная зависимость для Y_1 и Y_2 . Высокие коэффициенты объясняются развитой промышленностью (порты, судостроение) и активной цифровизацией региона.

- Южный федеральный округ (ЮФО)

Умеренная связь для Y_1 , слабая для Y_2 . Рост технологий, возможно, связан с агротехнологиями и ИТ-кластерами, но водопользование слабо коррелирует с цифровизацией, вероятно, из-за сезонного характера сельского хозяйства.

- Северо-Кавказский федеральный округ (СКФО):

Сильная связь для Y_1 , отсутствие связи для Y_2 . Уравнение отражает низкую базу технологий, но их рост на фоне цифровизации. Отсутствие влияния на водопотребление связано с дефицитом воды и приоритетом традиционных методов в сельском хозяйстве.

- Приволжский федеральный округ (ПФО)

Высокий R^2 для Y_1 , умеренный для Y_2 . Промышленный рост (автомобилестроение, нефтехимия) стимулирует внедрение технологий, но водопользование зависит от устаревших производственных циклов.

- Уральский федеральный округ (УФО)

Сильная связь для Y_1 , слабая для Y_2 . Уравнение для Y_1 подтверждает роль металлургии и добычи ресурсов в технологическом развитии. Отрицательный коэффициент для Y_2 может указывать на частичную модернизацию водоочистных систем.

- Сибирский федеральный округ (СФО)

Высокий R^2 для Y_1 , умеренный для Y_2 . Отрицательная связь для Y_2 свидетельствует о том, что цифровизация способствует снижению водопотребления, вероятно, за счет внедрения умных технологий.

- Дальневосточный федеральный округ (ДФО)

Слабая связь для Y_1 , умеренная для Y_2 . Низкий R^2 для технологий объясняется сырьевой специализацией (нефть, газ), где инновации, возможно, не приоритетны. Уравнение для Y_2 отражает рост водопотребления в портах и рыбообрабатывающих комплексах.

3. Ключевые закономерности

- Цифровизация как драйвер технологий:
 - Национальный уровень и большинство округов (СЗФО, ЮФО, ПФО, УФО, СФО) демонстрируют сильную связь между интернет-активностью и внедрением технологий.
 - Исключение – ДФО и ЦФО, где влияние цифровизации слабее из-за структурных особенностей экономики.

- Экологические показатели:
 - Связь с водопотреблением менее выражена. Только в СЗФО и СФО наблюдаются значимые коэффициенты, причем в СФО цифровизация способствует снижению нагрузки на водные ресурсы.
- Региональная специфика:
 - В сырьевых регионах (ДФО, УФО) цифровизация слабо влияет на технологии, но стимулирует рост водопотребления.
 - В агроориентированных округах (ЮФО, СКФО) технологический прогресс зависит от цифровизации, но водопользование определяется климатом и традиционными методами.

Регрессионный анализ подтвердил, что цифровизация является ключевым фактором технологического развития, но ее влияние на экологию неоднозначно и требует адресных мер. Устранение дисбалансов возможно только через интеграцию цифровых решений с устойчивыми практиками в каждом регионе.

Заключение

Различия в динамике развития федеральных округов России за 2014–2023 гг. отражают действие фундаментальных экономических закономерностей, усиленных региональной спецификой. С позиции теории пространственного развития наблюдаемые дисбалансы обусловлены концентрацией ресурсов в регионах с конкурентными преимуществами: Южный округ, благодаря агроклиматическому потенциалу и близости к международным рынкам, трансформируется в центр агротехнологий и ИТ-инноваций, тогда как Дальний Восток, несмотря на сырьевую базу, остается периферией из-за удаленности, высоких транзакционных издержек и слабой диверсификации. Это подтверждает тезис о «центре – периферии», где ядро (ЦФО, ЮФО) аккуму-

лирует капитал и кадры, а периферийные регионы (ДФО, СФО) стагнируют из-за зависимости от экстенсивных отраслей.

Теория цифрового разрыва (Ван Дайк) раскрывает причины сокращения дифференциации по интернет-активности (разрыв снизился с 14,6 до 3,8%): федеральные программы («Цифровая экономика») обеспечили универсальный доступ к сетям, но качество цифровизации осталось неравномерным. Например, в СКФО рост интернет-пользователей на 97,55% не привел к пропорциональному технологическому скачку из-за дефицита кадров и слабой интеграции цифровых сервисов в реальный сектор. Это согласуется с концепцией «поверхностной цифровизации», когда формальные показатели растут быстрее, чем институциональная и технологическая зрелость.

Рост оборотной воды в ЮФО (+50,18%) и СЗФО (+31,78%) связан с внедрением зеленых технологий в портовой логистике и ЖКХ, что соответствует принципам устойчивого развития. Однако в УФО и СФО снижение показателей (–6,67%, –5,78%) отражает эффект компенсации: цифровизация, стимулируя промышленный рост, увеличила нагрузку на экосистемы при отсутствии модернизации водоочистных систем. Это демонстрирует конфликт между краткосрочными экономическими выгодами и долгосрочной экологической устойчивостью.

Следует подчеркнуть, что роль государства в преодолении дисбалансов является важнейшей. Санкции, ограничив доступ к импортным технологиям, усилили зависимость регионов от внутренних ресурсов, что особенно критично для сырьевых округов. Однако пандемия, ускорив цифровизацию, выявила асимметрию адаптационного потенциала: ЦФО и СЗФО быстро внедрили удаленные решения, тогда как ДФО и СКФО столкнулись с рядом ограничений.

Для периферийных регионов критически важно создание «точек роста» через специнвестконтракты и налоговые льготы, а также смещение фокуса с сырья на переработку и цифровые услуги. Многие территории требуют внедрения моделей циркулярной экономики, где цифровизация будет связана с системами замкнутого водооборота.

На федеральном уровне необходим переход от универсальных программ к дифференцированным кластерным стратегиям,

учитывающим уникальные ресурсы каждого округа.

Таким образом, преодоление региональных диспропорций возможно только через синтез рыночных механизмов, государственного регулирования и адаптации глобальных трендов (цифровизация, ESG) к локальным контекстам. Игнорирование этого принципа приведет к усилению центр-периферийного разрыва, угрожая целостности экономического пространства России.

Список литературы

1. Алферова Т.В. Оценка сбалансированного развития социо-эколого-экономических региональных систем // Проблемы развития территории. 2025. Т. 29. № 2. С. 45–59. DOI: 10.15838/ptd.2025.2.136.4.
2. Вереникин А.О., Вереникина А.Ю. Потенциал цифровой трансформации: рейтинг регионов РФ // Экономика региона. 2024. Т. 20. № 4. С. 1008–1025. DOI: 10.17059/ekon.reg.2024-4-3.
3. Архипова Т.А., Соклакова И.В. Цифровизация и диджитализация в сфере управления человеческими ресурсами // Вестник Академии управления и производства. 2025. № 1. С. 817–822.
4. Гапоненко Т.В., Медведева Л.С., Бармута К.А. Трансформация занятости в эпоху цифровизации: причины и последствия // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 1. С. 38–42. DOI: 10.17513/vaael.3956.
5. Порфирьев Б.Н., Колпаков А.Ю., Елисеев Д.О. и др. Экономические эффекты изменения климата в России // Проблемы прогнозирования. 2025. № 2 (209). С. 20–36. DOI: 10.47711/0868-6351-209-20-36.
6. Ильясова М.К. Социальная и экологическая ответственность бизнеса // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2024. № 4 (86). С. 144–150.
7. Калганов И.С. Оценка результатов функционирования электронного правительства и цифровизации государственных услуг // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2024. № 1. С. 29–41. DOI: 10.25198/2077-7175-2024-1-29.
8. Абу Эльгейт Э. Генеративный ИИ как подрывная инновация: революция в маркетинговых стратегиях // Форсайт. 2025. Т. 19. № 1. С. 6–15. DOI: 10.17323/ftstg.2025.24831.
9. Мирзеханова З.Г., Кольцова А.А. Экологическая политика регионов Дальневосточного федерального округа в контексте национальных стратегических целей // Экономика региона. 2024. Т. 20. № 1. С. 218–234. DOI: 10.17059/ekon.reg.2024-1-15.
10. Кетова Н.П. Управление процессом реализации природоохранной политики умных городов // Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 3. С. 883–900. DOI: 10.18334/ce.17.3.117369.
11. Кузнецов Г., Анисимов А. Роль цифровизации экономики в развитии банковского сектора России в условиях конкурентной среды // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 3. С. 5–24. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-3-5-24.
12. Кузьминых Ю.В., Кудрова Н.А. Проблемы и перспективы применения искусственного интеллекта во внешней торговле российских компаний // Журнал международных экономических исследований. 2025. Т. 15. № 1. С. 105–118. DOI: 10.18334/eo.15.1.122266.
13. Заборова Е.Н. Практика применения некоторых форм электронного взаимодействия власти и населения в Свердловской области // Регионоведение. 2024. Т. 32. № 2 (127). С. 290–307. DOI: 10.15507/2413-1407.127.032.202402.290-307.

14. *Милякин С.Р., Скубачевская Н.Д., Ползиков Д.А.* Цифровые платформы: механизмы функционирования и влияние на экономику // Проблемы прогнозирования. 2025. № 2 (209). С. 135–146. DOI: 10.47711/0868-6351-209-135-146.
15. *Мухаметов Д.Р.* Умные города «с нуля»: между эффектом Бильбао и синдромом Бразилиа // Вопросы инновационной экономики. 2024. Т. 14. № 4. С. 1025–1040. DOI: 10.18334/vines.14.4.121876.
16. *Аденан М.А., Абу Бакар Л.Д., Якуб С.* Формирование инновационного потенциала для трансформации агроиндустрии в переходе к устойчивому развитию // Форсайт. 2025. Т. 19. № 1. С. 80–91. DOI: 10.17323/fstig.2025.24864.
17. Повышенные нагрузки. Как развитие ЦОД влияет на энергопотребление в России [Электронный ресурс] // Портал Сбер. 21.08.2024. URL: <https://sber.pro/publication/povishennie-nagruzki-kak-razvitie-tsod-vliyaet-na-energopotreblenie-v-rossii/> (дата обращения: 15.04.2025).
18. *Писарева О.М., Белоусова М.Н., Стефановский Д.В.* Современные тенденции цифровой трансформации российских предприятий АПК полного цикла производства // Российский журнал менеджмента. 2024. Т. 22. № 3. С. 541–572. DOI: 10.21638/spbu18.2024.308.
19. *Пьянкова С.Г., Ергунова О.Т.* Специфика развития городов под влиянием деятельности крупных промышленных компаний в России // Проблемы развития территории. 2025. Т. 29. № 1. С. 57–72. DOI: 10.15838/ptd.2025.1.135.5.
20. *Рубан М.* Цифровые бизнес-экосистемы как драйвер роста стартапов // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 4. С. 85–94. DOI: 10.37791/26870657-2022-16-4-85-94.
21. *Гвоздяный С.Е., Мясков А.В.* Российский и зарубежный опыт использования цифровых двойников в энергетике // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 4. С. 378–387. DOI: 10.17073/2072-1633-2024-4-1368.
22. *Сычева И.В., Сычева Н.А.* Методологические аспекты распространения принципов устойчивого развития на объекты региональной социальной инфраструктуры // Проблемы развития территории. 2024. Т. 28. № 5. С. 81–98. DOI: 10.15838/ptd.2024.5.133.6.
23. *Хорольская Т.Е., Ширнина М.В., Котляр А.Д.* Цифровизация экономики: основные направления развития, вызовы и риски // Вестник Академии знаний. 2024. № 1 (60). С. 334–337.
24. *Шаститко А., Павлова Н.* Деглобализация интернета: миф или реальность? // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 4. С. 65–82. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-65-82.
25. *Bu W., Yan Z., Yang S.* Digital economy and corporate sustainability: Mediating roles of green innovation and risk-taking // Finance Research Letters. 2025. Vol. 78. Article 107200. DOI: 10.1016/j.frl.2025.107200.
26. *Prakash Y., Sagarika Y.* Challenges and Opportunities of Digitalization in India. 2017. P. 1–8. URL: https://www.researchgate.net/publication/324503506_Challenges_and_Opportunities_of_Digitalization_India (дата обращения: 15.04.2025).
27. *Mazlan N. L., Ramli N. A., Awalin L. J. et al.* A Smart Building Energy Management using Internet of Things (IoT) and Machine Learning // Test Engineering and Management. 2020. Vol. 83. P. 8083–8090.
28. *Bolfe É. L., de Castro Jorge L. A., Sanches I. D.* Precision and Digital Agriculture: Adoption of Technologies and Perception of Brazilian Farmers // Agriculture. 2020. Vol. 10. No. 12. Article 653. DOI: 10.3390/agriculture10120653.
29. AI and the future of agriculture // IBM. 24.09.2024. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/ai-in-agriculture> (дата обращения: 15.04.2025).
30. *Анисимов А.Ю., Алексахина С.А., Горшкова А.А., Селиверстов С.Н.* (препринт). Глобализация трендов цифровой трансформации // Вопросы инновационной экономики. 2025. Т. 15. № 3. DOI: 10.18334/vines.15.3.123081.
31. *Ивановский Б.Г.* Проблемы и перспективы перехода к «зеленой» энергетике: опыт разных стран мира (обзор) // Экономические и социальные проблемы России. 2022. № 1. P. 58–78.

32. Савченко А. Б., Бородин Т. Л. Цифровой потенциал регионов России // Пространственная экономика. 2024. Т. 20. № 4. С. 157–178. DOI: 10.14530/se.2024.4.157-178.
33. Владимирова Н. Умные города: жизнь в эпоху инноваций [Электронный ресурс] // Инк. 07.11.2024. URL: <https://incrussia.ru/live/umnye-goroda/> (дата обращения: 15.04.2025).

Сведения об авторах

Козлов Дмитрий Андреевич, ORCID 0009-0004-5139-8650, канд. экон. наук, директор Института экономики и туризма, Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, Владимир, Россия, DmitriyKozlov@vlsu.ru

Грачев Сергей Александрович, ORCID 0000-0002-6056-5527, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики инноваций и финансов Института экономики и туризма, Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, Владимир, Россия, grachev-sa@yandex.ru

Статья поступила 05.05.2025, рассмотрена 07.06.2025, принята 12.06.2025

References

1. Alferova T. V. Assessing the balanced development of socio-ecological-economic regional systems. *Problemy razvitiya territorii*=Problems of Territory's Development, 2025, vol.29, no.2, pp.45-59 (in Russian). DOI: 10.15838/ptd.2025.2.136.4.
2. Verenikin A. O., Verenikina A. Yu. Potential of digital transformation: ranking of Russian regions. *Ekonomika regiona*=Economy of Regions, 2024, vol.20, no.4, pp.1008-1025 (in Russian). DOI: 10.17059/ekon.reg.2024-4-3.
3. Arkhipova T. A., Soklakova I. V. Digitalization and digitalization in human resource management. *Vestnik Akademii upravleniya i proizvodstva*, 2025, no.1, pp.817-822 (in Russian).
4. Gaponenko T. V., Medvedeva L. S., Barmuta K. A. Transformation of employment in the era of digitalization: Reasons and consequences. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*, 2025, no.1, pp.38-42 (in Russian). DOI: 10.17513/vaael.3956.
5. Porfiriev B. N., Kolpakov A. Yu., Eliseev D. O. et al. *Ekonomicheskie efekty izmeneniya klimata v Rossii* [Economic effects of climate change in Russia]. *Problemy prognozirovaniya*, 2025, no.2(209), pp.20-36. DOI: 10.47711/0868-6351-209-20-36.
6. Ilyasova M. K. Social and environmental responsibility of business. *Uchenye zapiski Krymskogo inzhenerno-pedagogicheskogo universiteta*=Scientific Notes of the Crimean Engineering and Pedagogical University, 2024, no.4(86), pp.144-150 (in Russian).
7. Kalganov I. S. Assessment of the results of the functioning of e-government and digitalization of public services. *Intellekt. Innovatsii. Investitsii*=Intellect. Innovations. Investments, 2024, no.1, pp.29-41 (in Russian). DOI: 10.25198/2077-7175-2024-1-29.
8. Abu Elget E. Generative AI as a disruptive innovation: implications for marketing strategic transformations. *Forsait*=Foresight, 2025, vol.19, no.1, pp.6-15 (in Russian). DOI: 10.17323/fstg.2025.24831.
9. Mirzekhanova Z. G., Koltsova A. A. Regional environmental policy of the far eastern federal district in the context of national strategic goals. *Ekonomika regiona*=Economy of Regions, 2024, vol.20, no.1, pp.218-234 (in Russian). DOI: 10.17059/ekon.reg.2024-1-15.
10. Ketova N. P. Managing the process of implementing the environmental policy of smart cities. *Kreativnaya ekonomika*=Creative Economy, 2023, vol.17, no.3, pp.883-900 (in Russian). DOI: 10.18334/ce.17.3.117369.
11. Kuznetsov G., Anisimov A. The Role of Digitalization of the Economy in the Development of the Russian Banking Sector in a Competitive Environment. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.3, pp.5-24 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-3-5-24.

12. Kuzminykh Yu. V., Kudrova N. A. Problems and prospects of applying artificial intelligence in foreign trade of Russian companies. *Zhurnal mezhdunarodnykh ekonomicheskikh issledovaniy*=Journal of International Economic Affairs, 2025, vol.15, no.1, pp.105-118 (in Russian). DOI: 10.18334/eo.15.1.122266.
13. Zaborova E. N. Practice of electronic interaction between the government and the population in the Sverdlovsk region. *Regionologiya*=Russian Journal of Regional Studies, 2024, vol.32, no.2(127), pp.290-307 (in Russian). DOI: 10.15507/2413-1407.127.032.202402.290-307.
14. Milyakin S. R., Skubachevskaya N. D., Polzikov D. A. *Tsifrovye platformy: mekhanizmy funktsionirovaniya i vliyaniye na ekonomiku* [Digital platforms: Mechanisms of functioning and impact on the economy]. *Problemy prognozirovaniya*, 2025, no.2(209), pp.135-146. DOI: 10.47711/0868-6351-209-135-146.
15. Mukhametov D. R. Smart cities as start-ups: Between the Bilbao effect and the Brasilia syndrome. *Rossiiskii zhurnal innovatsionnoi ekonomiki*=Russian Journal of Innovation Economics, 2024, vol.14, no.4, pp.1025-1040 (in Russian). DOI: 10.18334/vinec.14.4.121876.
16. Adenan M. A., Abu Bakar L. D., Yakub S. Shaping innovation capabilities to enable transformative sustainability transitions in agriculture. *Forsait*=Foresight, 2025, vol.19, no.1, pp.80-91 (in Russian). DOI: 10.17323/fstig.2025.24864.
17. *Povyshennye nagruzki. Kak razvitie TsOD vliyaet na energopotrebleniye v Rossii* [Increased loads. How the development of data centers affects energy consumption in Russia]. *Portal Sber*. Available at: <https://sber.pro/publication/povishennye-nagruzki-kak-razvitie-tsod-vliyaet-na-energopotrebleniye-v-rossii/> (accessed 15.04.2025).
18. Pisareva O. M., Belousova M. N., Stefanovskiy D. V. Modern Trends in Digital Transformation of Full-Cycle Production Agribusiness Enterprises in Russia. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*=Russian Management Journal, 2024, vol.22, no.3, pp.541-572 (in Russian). DOI: 10.21638/spbu18.2024.308.
19. Pyankova S. G., Ergunova O. T. The specifics of urban development influenced by the activities of large industrial companies in Russia. *Problemy razvitiya territorii*=Problems of Territory's Development, 2025, vol.29, no.1, pp.57-72 (in Russian). DOI: 10.15838/ptd.2025.1.135.5.
20. Ruban M. Digital Business Ecosystems as a Growth Driver for Startups. *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.4, pp.85-94 (in Russian). DOI: 10.37791/26870657-2022-16-4-85-94.
21. Gvozdyanyy S. E., Myaskov A. V. Russian and foreign experience of using digital twins in the energy sector. *Ekonomika promyshlennosti*=Russian Journal of Industrial Economics, 2024, vol.17, no.4, pp.378-387 (in Russian). DOI: 10.17073/2072-1633-2024-4-1368.
22. Sycheva I. V., Sycheva N. A. Methodological aspects of extending the sustainable development principles to the objects of regional social infrastructure. *Problemy razvitiya territorii*=Problems of Territory's Development, 2024, vol.28, no.5, pp.81-98 (in Russian). DOI: 10.15838/ptd.2024.5.133.6.
23. Khorolskaya T. E., Shirnina M. V., Kotlyar A. D. Digitalization of the economy: main directions of development, challenges and risks. *Vestnik Akademii znaniy*, 2024, no.1(60), pp.334-337 (in Russian).
24. Shastitko A., Pavlova N. Deglobalization of the Internet: Myth or Reality? *Sovremennaya konkurentsia*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.4, pp.65-82 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-65-82.
25. Bu W., Yan Z., Yang S. Digital economy and corporate sustainability: Mediating roles of green innovation and risk-taking. *Finance Research Letters*, 2025, vol.78, article 107200. DOI: 10.1016/j.frl.2025.107200.
26. Prakash Y., Sagarika Y. Challenges and opportunities of digitalization in India, 2017, pp.1-8. Available at: https://www.researchgate.net/publication/324503506_Challenges_and_Opportunities_of_Digitalization_India (accessed 15.04.2025).
27. Mazlan N. L., Ramli N. A., Awalin L. J. et al. A Smart Building Energy Management using Internet of Things (IoT) and Machine Learning. *Test Engineering and Management*, 2020, vol.83, pp.8083-8090.
28. Bolfe É. L., de Castro Jorge L. A., Sanches I. D. Precision and digital agriculture: adoption of technologies and perception of Brazilian farmers. *Agriculture*, 2020, vol.10, no.12, article 653. DOI: 10.3390/agriculture10120653.

29. AI and the future of agriculture. IBM, 24.09.2024. Available at: <https://www.ibm.com/think/topics/ai-in-agriculture> (accessed 15.04.2025).
30. Anisimov A. Y., Aleksakhina S. A., Gorshkova A. A., Seliverstov S. N. (preprint). Globalization of digital transformation trends. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki*=Russian Journal of Innovation Economics, 2025, vol.15, no.3 (in Russian). DOI: 10.18334/vinec.15.3.123081.
31. Ivanovskiy B. G. Problems and prospects of transition to green energy: Experience of different countries of the world (Review). *Ekonomicheskie i sotsial'nye problemy Rossii*=Economic and Social Problems of Russia, 2022, no.1, pp.58-78 (in Russian).
32. Savchenko A. B., Borodina T. L. Digital Potential of Russian Regions. *Prostranstvennaya Ekonomika*=Spatial Economics, 2024, vol.20, no.4, pp.157-178 (in Russian). DOI: 10.14530/se.2024.4.157-178.
33. Vladimirova N. *Umnye goroda: zhizn' v epokhu innovatsii* [Smart cities: Life in the era of innovation]. Ink, 07.11.2024. Available at: <https://incrossia.ru/live/umnye-goroda/> (accessed 15.04.2025).

About the authors

Dmitry A. Kozlov, ORCID 0009-0004-5139-8650, Cand. Sci. (Econ.), Director of Institute of Economics and Tourism, Vladimir State University named after Alexander Grigorievich and Nikolay Grigorievich Stoletovs, Vladimir, Russia, DmitriyKozlov@vlsu.ru

Sergey A. Grachev, ORCID 0000-0002-6056-5527, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor at Economics, Innovations and Finance Department, Institute of Economics and Tourism, Vladimir State University named after Alexander Grigorievich and Nikolay Grigorievich Stoletovs, Vladimir, Russia, grachev-sa@yandex.ru

Received 05.05.2025, reviewed 07.06.2025, accepted 12.06.2025

Правила оформления материалов в журнале «Современная конкуренция / Journal of Modern Competition»

Тематический диапазон журнала

Специальности:

- 5.2.1. Экономическая теория (экономические науки).
- 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки).
- 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

I. Общие требования к подготовке статей

1. Материал статьи должен быть оформлен в соответствии с редакционным **шаблоном**.
2. Указание идентификатора **ORCID** для авторов статьи является обязательным.
3. Минимальный объем статьи с учетом сведений об авторах, аннотации и списка литературы на русском и английском языках – **10 страниц Word** в формате **Шаблона оформления статьи**.
4. Заголовок статьи не должен содержать более **125 символов** (включая пробелы).
5. При оформлении заголовка статьи на английском языке следует использовать **правило капитализации** (все слова, за исключением союзов, предлогов и артиклей, пишутся с прописной буквы).
6. **Аннотация к статье** должна быть подготовлена в соответствии с требованиями редакции журнала (*см. раздел II настоящих Правил*).
7. **Ключевые слова** должны содержать терминологию, соответствующую содержанию конкретного пункта паспорта специальности, по которому авторы позиционируют статью.
8. Все источники в списке литературы должны быть оформлены в соответствии со **стандартом редакции** (*см. разделы V и VI настоящих Правил*).
9. Список литературы на латинице **References** должен быть оформлен в строгом соответствии с редакционными требованиями (*см. разделы VII и VIII настоящих Правил*).

10. На каждый источник **списка литературы** в тексте статьи обязательно должна быть за-текстовая ссылка (в квадратных скобках).
11. Во всех источниках, имеющих **индекс DOI**, он должен быть обязательно указан.
12. **Электронные источники** должны быть проверены автором на работоспособность и описаны в формате активной ссылки с обязательным указанием **даты обращения**.
13. Ссылки на **данные с сайтов**, не представляющие собой отдельный материал с заголовком, оформляются как постраничные сноски по тексту статьи.
14. **Иллюстрации** должны быть представлены в соответствии с техническими требованиями (см. раздел III настоящих Правил).
15. **Таблицы** должны быть оформлены в соответствии с редакционными требованиями (см. раздел III настоящих Правил).
16. На **все иллюстрации** и **таблицы** обязательно должны иметься ссылки в тексте.
17. **Формулы** и **переменные** должны быть набраны в соответствии с техническими требованиями (см. раздел IV настоящих Правил).

II. Требования к аннотациям

1. В аннотации должны быть отражены наиболее важные элементы статьи, которые показывают уровень и качество полученных результатов, в том числе:
 - актуальность и новизна;
 - используемые методы решения поставленной задачи;
 - полученные результаты;
 - выводы исследования;
 - теоретическая и практическая значимость исследования.
2. Аннотация дает возможность установить основное содержание научной статьи, показать ее выигрышные стороны, привлечь внимание к материалам исследования, определить ее релевантность и принять решение о подробном изучении полного материала статьи.
3. При написании аннотации рекомендуется использовать такие **формулировки**, как, например:
 - Статья посвящена рассмотрению...
 - В статье обосновывается...
 - Автор обращает внимание на...
 - Приводятся суждения...
 - Отмечается, что...
 - На основе анализа... приводятся суждения о...

4. Приведем образцы написания аннотаций.

Пример 1¹

Статья посвящена внутренней контекстной зависимости учебных курсов, изучаемых по программе предпринимательства в бакалавриате. В отличие от других подходов авторы распространяют контекстную зависимость на любые учебные курсы, включаемые в программу обучения. **Анализируются** подходы к изучению менеджерского цикла учебных курсов будущими предпринимателями. **На примере** структурирования контента учебного курса «Управление человеческими ресурсами» **показано, как следует** ориентировать программу обучения для формирования общепрофессиональных компетенций, необходимых выпускникам для успешной карьеры в предпринимательстве. **Статья имеет практическое значение**, так как разработанный подход к преподаванию дисциплин был успешно использован в реальном бизнесе в конкурентных условиях, а также теоретическое значение ввиду способствования полученным в статье выводам развитию научных представлений о месте предпринимательства в образовательном процессе и связи с преподаваемыми дисциплинами цикла «Менеджмент» с обучением будущих предпринимателей. **Использование этой статьи может помочь** и образовательным организациям, в том числе университетам и колледжам, разрабатывать образовательные программы, содержание управленческих дисциплин в которых было бы ориентировано на обучение предпринимательству как профессии. Что уже было реализовано в практике Университета «Синергия».

Пример 2²

Обучение предпринимательству сегодня является предметом пристального внимания образовательного сообщества. Важная составляющая такого обучения – проблематика предпринимательских коммуникаций, которые затрагивают все аспекты функционирования любого бизнеса. Внешние коммуникации направлены на обеспечение делового взаимодействия компании с такими заинтересованными сторонами, как клиенты, партнеры, конкуренты, органы государственной власти, инвесторы, а внутренние коммуникации – на повышение эффективности бизнес-процессов. Поэтому обучение предпринимательским коммуникациям является актуальной **научной и практической задачей**. **Актуальность** еще более возрастает в условиях интенсивного развития ИКТ и особенно в условиях пандемии, когда образовательный процесс в значительном объеме переходит в онлайн... В **статье уточнено понятие** предпринимательских коммуникаций и представлено их рассмотрение как предмета обучения, **показано, что** в научной литературе нет единства в толковании данного понятия. В большинстве источников оно замещено понятиями «бизнес-коммуникация», «деловая коммуникация». **Представлен широкий обзор** курсов обучения бизнес-коммуникациям на российских и зарубежных образовательных платформах, таких как «Открытое образование», Skillbox, «Нетология», Product Live, Product Star, Laba, «Яндекс.Практикум», Coursera, Udemy, EdX, MIT OCW, Alison. Наибольшее количество курсов

¹ Рубин Ю.Б., Алексеева Е.В., Леднев М.В., Можжухин Д.П., Погорелова А.Ю., Потапова О.Н., Пузыня Т.А. Внутренняя контекстная зависимость учебных курсов по предпринимательству в бакалавриате // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 2. С. 88–100. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-2-88-100.

² Лукашенко М.А., Добровольская Т.Ю. Обучение предпринимательским коммуникациям на образовательных платформах: российская и зарубежная практика // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 1. С. 90–107. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-90-107.

по бизнес-коммуникациям представлено на платформах Coursera, Udemu и «Открытое образование». Контент выявленных курсов направлен на формирование персональной коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии – умение проводить переговоры и презентации, выступать публично и т. д., безотносительно предпринимательской специфики. **Обосновано применение таких методов** обучения предпринимательским коммуникациям, как хакатоны, митапы, VR- и AR-технологии. **Показано, что** для отработки предпринимательской коммуникации могут быть использованы следующие приложения: VirtualSpeech, Glue, MeetinVR, Stage.

5. **Объем аннотации** должен составлять 200–250 слов.
6. Если для перевода текста аннотации используется автоматический **переводчик Google**, автору необходимо проверить результат и при необходимости скорректировать английский текст, чтобы он адекватно воспринимался зарубежным читателем. **Профессиональную терминологию** следует дополнительно проверять с помощью специальных словарей.

III. Требования к иллюстрациям и таблицам

1. Иллюстрации выполняются **в серых тонах**, поскольку наше издание монохромное. Если рисунок был изначально выполнен автором в цвете, необходимо перевести его в серые тона и не забыть убрать в тексте **ссылки** на цветовые элементы изображения.
2. Изображение на рисунках должно быть **четким**, текст – **хорошо читаемым**. Редакция просит отнестись с пониманием к тому, что рисунки ненадлежащего **качества** не смогут быть опубликованы в журнале.
3. Все надписи внутри рисунка должны быть продублированы **на английском языке**, в том числе легенды диаграмм и обозначения координатных осей графиков (см. рис. 1 и 2).
4. **Текстовый контент таблиц** также должен быть продублирован на английском языке, за исключением случаев, когда его объем достаточен для того, чтобы таблицу можно было воспринимать как структурированный фрагмент основного текста статьи (см. табл. 1).
5. **Заимствованные изображения** должны иметь в подписи **ссылку на источник** в виде постраничной сноски или, если источник включен в список литературы, номера позиции списка в квадратных скобках (см. рис. 3).
6. Требование 5 касается также **ранее опубликованных иллюстраций** автора статьи.
7. Рисунки, выполненные средствами **Word**, должны быть сгруппированы и доступны для редактирования.
8. Иллюстрации, выполненные внешними средствами – **Visio, Excel** и др., – просьба предоставлять также в отдельных файлах формата vsd, xls и т. д.
9. В отдельных файлах предоставляются также **растровые изображения** – фотографии, сканы, скриншоты.

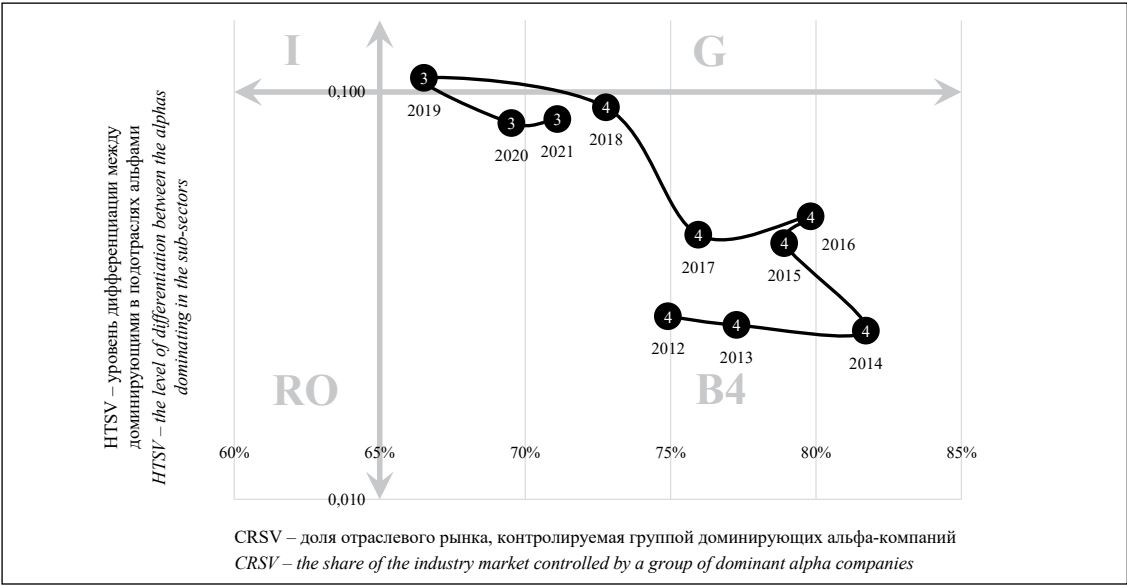


Рис. 1. Матрица SV. Сегмент «Напитки “Лучше для Вас”»
Fig. 1. Matrix SV. Segment “Better for You” beverages”

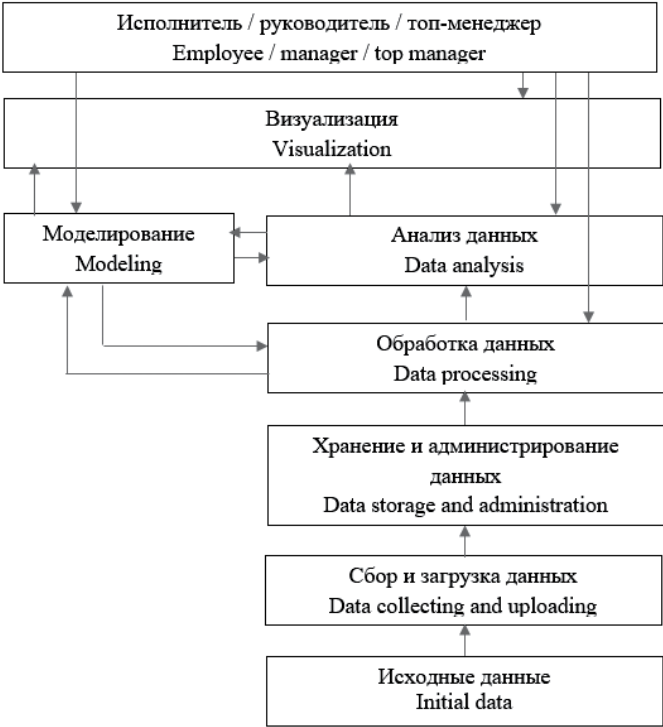


Рис. 2. Архитектурная концепция системы
Fig. 2. Architectural concept of the system

Таблица 1. Доходы мирового спортивного рынка за 2006–2018 годы

Table 1. Revenues of the global sports market for 2006–2018 years

№ п/п No.	Источник дохода Source of income	Сумма, млн долл. Amount, million USD			
		2006	2010	2014	2018
1	Доходы от билетов Ticket revenue	37 056	39 570	44 067	52 087
2	Продажа прав на трансляции Sale of broadcasting rights	24 281	29 225	38 191	45 142
3	Спонсорство Sponsorship	26 749	34 972	45 536	53 824
4	Мерчандайзинг Merchandising	19 430	17 624	19 096	22 571
	Итого: Total:	107 516	121 391	146 890	173 624

**25%**

Продажи через Интернет

**75%**

Продажи традиционным способом

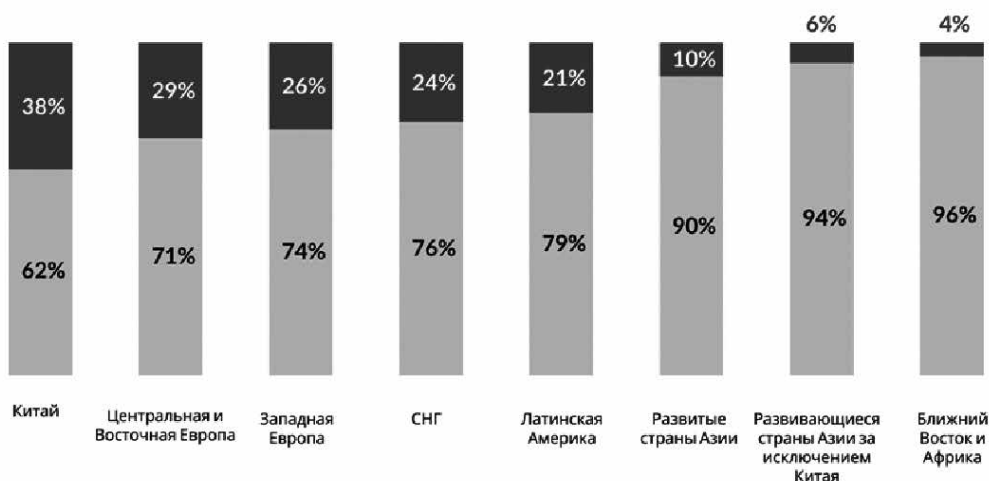


Рис. 3. Рынок интернет-торговли в разных регионах мира [2]

Fig. 3. Market of e-commerce in different parts of the world [2]

IV. Требования к формулам и переменным

1. Для набора формул и переменных **не допускается** использование конструктора уравнений Word.
2. Математические выражения, не требующие специальной символики, а также отдельные переменные набираются **строковым редактором** (клавиатурный ввод) с использованием при необходимости режима «Вставка символа».
3. Формулы, включающие специализированные символы, не содержащиеся на клавиатуре и в опции Word «Вставка символа», набираются с помощью внешнего редактора **Math Type**.
4. Одно выражение **не может** быть набрано частично во внешнем редакторе формул, а частично строковым редактором.
5. Нумеруются только формулы, на которые есть **ссылки** по тексту статьи.
6. **Греческие** и **русские** буквы, а также цифры и скобки даются прямым шрифтом, курсивятся только **латинские** буквы, обозначающие **скалярные величины**.
7. Жирным шрифтом выделяются только **структурированные объекты** – обозначения векторов (если не используется значок вектора), матриц, множеств, кортежей и т. п.
8. В качестве **знака умножения** используется точка с пробелами с двух сторон. Также пробелами отбиваются другие математические знаки, такие как +, −, =, <, > и т. д.
9. **Дробная часть** числа отделяется запятой (не точкой).

V. Оформление списка литературы

1. **Индекс DOI** при его наличии у цитируемого источника указывается обязательно (автор должен **проверить** наличие DOI по каждому источнику).
2. Ссылки на электронные источники должны быть приведены в **активном формате**, с указанием **даты обращения**.
3. Если материал из интернета не имеет отдельного заголовка, он не включается в список литературы, а ссылка на него дается **постраничной сноской** по тексту статьи.
4. Формат ссылки на источники по тексту статьи – порядковый номер источника по списку в квадратных скобках [**№ источника**].
5. Источники в списке литературы располагаются либо **по алфавиту**, либо **в порядке цитирования**. При оформлении по алфавиту сначала указываются **русскоязычные** источники, затем **иностранные**. В начало списка выносятся **законы** и **подзаконные акты**.
6. При указании количества и диапазона страниц в списке литературы используется не дефис, а **среднее тире**.

VI. Образцы описания источников

Книга

Рубин Ю.Б. Предпринимательское образование в России и за рубежом: история, содержание, стандарты, качество: монография / под общ. ред. Ю.Б. Рубина. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2015. – 416 с.

Переводная книга

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2007. – 672 с.

Зарубежная книга

Mares R. The Dynamics of Corporate Social Responsibilities. – Leiden, Boston: Martinus Nijhoff Publishers, 2008. – 384 p.

Статья в журнале или других СМИ

Осипенко О.В. Анализ «теневых» форм корпоративного контроля в контексте исследования методов недобросовестной конкуренции на российском рынке капитала // Современная конкуренция. 2012. Т. 6. № 6 (36). С. 46–56.

Статья в зарубежном журнале

Ballantyne D., Christopher M., Payne A. Relationship marketing: looking back, looking forward // Marketing Theory Articles. 2003. Vol. 3. No. 1. P. 159–166.

Сборник докладов конференции

Платонова Е.Д. Предпринимательская активность в системе категорий теории предпринимательства // Актуальные вопросы экономических наук: сборник материалов международной научно-практической конференции: в 2 ч. Ч. 1. – Новосибирск: Издательство НГТУ, 2011. С. 102–106.

Диссертация

Козлов В.А. Семейная политика в Российской Федерации: уровни ответственности, реализации и финансирования: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2011. – 162 с.

Зеленцов А. Формирование и реализация кадровой политики в системе социально-трудовых отношений промышленных организаций: автореф. дис.... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2016. – 21 с.

Публикация с индексом DOI

Князева И.В. Сцилла и Харибда антимонопольного правоприменения в условиях социально-экономического кризиса, вызванного пандемией COVID-19 // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 2 (78). С. 5–25. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-2-5-25.

Материал в интернете

Константинов Г.Н., Филонович С.Р. Что такое предпринимательский университет [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chtotakoe-predprinimatelskiy-universitet> (дата обращения: 22.11.2020).

Федеральный закон

Федеральный закон от 10.01.2003 № 18-ФЗ «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации» (ред. от 02.08.2019) // СПС «КонсультантПлюс». URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40444/ (дата обращения: 04.09.2020).

VII. Правила оформления References

1. **Порядок источников** в References должен совпадать с русским списком литературы.
2. Ф.И.О. авторов в References **не курсивятся**.
3. При оформлении References, в отличие от списка литературы, **не используются** знаки «слэш» и «тире».
4. Следует также обратить внимание на другие отличия оформления References от списка литературы в плане используемых **обозначений и знаков пунктуации**.
5. **Транслитерация названия** цитируемой работы (курсивом после Ф.И.О. авторов) и его **самостоятельный перевод на английский язык** в квадратных скобках дается в случае, когда у цитируемой работы нет официально опубликованного названия на английском языке.

ПОЯСНЕНИЕ. Транслитерация названия нужна для книг, а также статей в российских журналах, вышедших в период, когда еще не было требования ВАК и РИНЦ публиковать английские версии названий работ. В таком случае каждый автор, включающий данную работу в свой список литературы, может перевести ее название по-разному. Из-за этого работа не будет однозначно идентифицироваться в зарубежных наукометрических базах. Для решения данной проблемы, помимо перевода на английский, приводится транслитерация названия работы, которая будет однозначной.

6. Соответственно, если у цитируемой работы **есть опубликованное английское название**, то транслитерировать русское название не нужно, английское название работы указывается без квадратных скобок. Если при этом работа написана на русском языке, в конце описания источника (перед DOI) ставится пометка в круглых скобках (**in Russian**).
7. Если у **журнала или издательства книги** есть русское название, то **обязательно** приводится курсивом его транслитерация. Если при этом у журнала есть и **официальное английское название** (*необходимо проверить это на сайте журнала или издательства*), то оно приводится прямым шрифтом после транслитерации русского названия, отделенное знаком равенства, и без квадратных скобок.
8. Если же у русского журнала или издательства **нет официального английского названия**, *не нужно* самостоятельно его переводить – указывается только транслитерация русского названия.
9. Для **русского названия издательства** в случае п. 8 после транслитерации курсивом русского названия указывается сокращение Publ. прямым шрифтом.
10. Для учебных пособий, сборников конференций и диссертаций **описание вида источника** дается в виде транслитерации курсивом и перевода на английский прямым шрифтом в квадратных скобках.
11. Для **транслитерации** следует использовать сайт www.translit.net. На сайте необходимо предварительно выбрать **вариант транслитерации «BSI»** – Британский институт стандартов.

VIII. Образцы описания источников в References

Статья из журнала

а) и у статьи, и у журнала нет официального опубликованного названия на английском языке:

Kudryashov S. A., Zhogina M. G. *Kak obespechit' nepreryvnost' biznesa v usloviyakh razvitiya pandemii* [How to ensure business continuity in a pandemic]. *Aksionernoe obshchestvo: Voprosy korporativnogo upravleniya*, 2020, no.5, pp.7-11.

б) у статьи нет опубликованного названия на английском языке; у журнала есть официальное название на английском языке:

Lednev V. A. *Novye formaty krupnykh sorevnovaniy: izmeneniya radi populyarizatsii sporta ili dopolnitel'noi pribyli?* [New formats of major sport events: changes for the promotion of sports or extra profit]. *Vestnik RMOU=RIOU Herald*, 2017, no.2(23), pp.42-49.

в) и у статьи, и у журнала есть официальное опубликованное название на английском языке:

Shastitko A. Competition on Aftermarkets: the Subject Matter and Policy Applications. *Zhurnal Novoi ekonomicheskoi assotsiatsii*=Journal of the New Economic Association, 2012, no.4, pp.104-126 (in Russian).

Статья из электронного журнала

Fedotova O. D. Conceptual foundations and testing of a methodology for studying the effectiveness of practiceoriented education of university graduates. *World of science*, 2019, vol.7, no.5. Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/20PDMN519.pdf> (accessed 28.01.2019).

Материал в интернете

V chem raznitsa mezhdu potrebitel'skimi, kommercheskimi i promyshlennymi IoT? [What is the difference between consumer, commercial and industrial IoT?]. *Elenergi.ru*, 01.01.2017. Available at: <https://elenergi-ru.turbopages.org/elenergi.ru/s/v-chem-raznica-mezhdu-potrebitelskimi-kommercheskimi-i-promyshlennymi-iot.html> (accessed 20.12.2022).

Статья из сборника трудов

Zheleznikova E. V. *Etapy provedeniia konkurentnogo benchmarkinga* [Stages of competitive benchmarking]. *Problemy sovershenstvovaniia organizatsii proizvodstva i upravleniia promyshlennymi predpriiatiami: Mezhvuzovskii sbornik nauchnykh trudov* [Problems of improving the organization of production and management of industrial enterprises: interuniversity collection of scientific papers], 2013, no.2, pp.33-39.

Материалы конференции

а) и у статьи, и у конференции нет официального опубликованного английского названия:

Platonova E. D. *Predprinimatel'skaya aktivnost' v sisteme kategoriy teorii predprinimatel'stva* [Entrepreneurial activity in the system of categories of the theory of entrepreneurship]. *Aktual'nye voprosy ekonomicheskikh nauk: sbornik materialov mezhdunarodnoy nauchnoprakticheskoy konferentsii: v 2 ch. Ch. 1* [Actual issues of economic sciences: a collection of materials of an international scientific-practical conference: in 2 parts. Part 1]. Novosibirsk, NGTU Publ., 2011, pp.102-106.

б) и у статьи, и у конференции есть официальное опубликованное английское название:

Fedotova O. D., Latun V. V., Platonova E. D. E-Portfolio as An Alternative Educational Technology and Means of Self-Presentation in the Labor Market: Scientometric Discourse.

Proceeding of the 9th International Conference on Education and New Learning Technologies (EDULEARN 17), Barcelona, Spain, 2017, pp.8886-8890.

Книга

Andreev V. K., Laptev V. A. *Korporativnoe pravo sovremennoi Rossii* [Corporate law of modern Russia]. Moscow, Prospekt Publ., 2017, 310 p.

Материал с указанием «под редакцией»

Goreiko N. A. et al. Economic analysis in the application of Antimonopoly legislation: empirical assessments and ways of development. Ed. by N. S. Pavlova; transl. from English by A. G. Tsyganova. Moscow, MAKS Press Publ., 2014, 216 p.

Диссертация

Zelentsov A. *Formirovanie i realizatsiya kadrovoi politiki v sisteme sotsial'no-trudovykh otnoshenii promyshlennykh organizatsii. Avtoreferat dis. kand. ekon. nauk: 08.00.05* [Development of scientific bases of architectural design of distributed data processing systems. Cand. econ. sci. dis.: 08.00.05]. Moscow, 2016, 21 p.

Федеральный закон

RF Federal Law "About joint stock societies" of December 26, 1995, no.208 (in Russian). SPS «Konsul'tantPlyus». Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/ (accessed 21.12.2022).

IX. Указание сведений об авторах

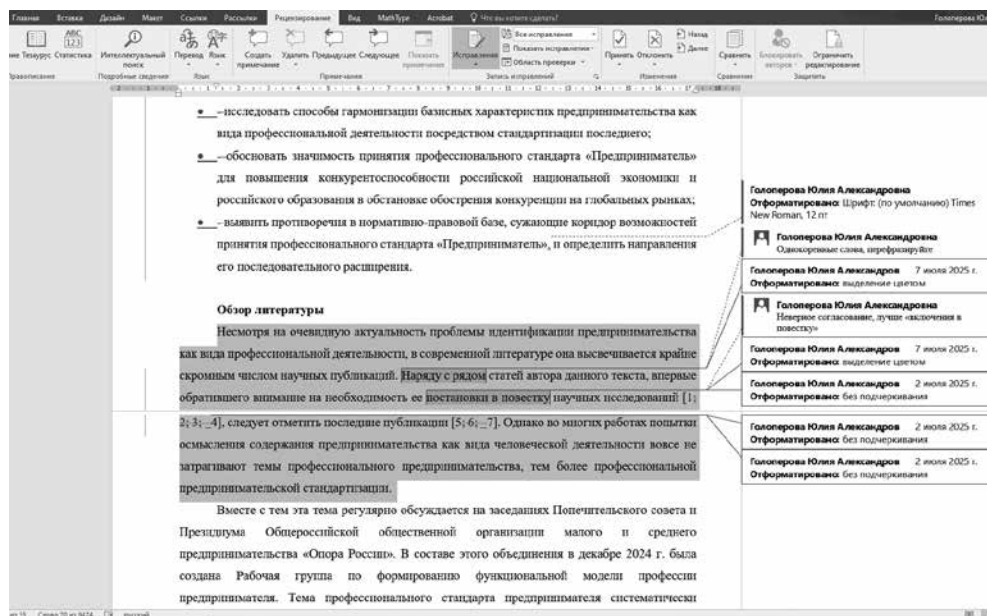
В разделе About the authors следует использовать следующие обозначения:

- доктор наук – Dr. Sci. (предметная область)
- кандидат наук – Cand. Sci. (предметная область)
- предметная область – Eng., Econ., Phys.-Math.
- соискатель ученой степени – Applicant for Dr. Sci. / Cand. Sci. (предметная область)
- профессор – Professor
- доцент – Associate Professor
- ассистент – Assistant
- преподаватель – Lecturer
- старший преподаватель – Senior Lecturer
- старший научный сотрудник – Senior Researcher
- ведущий научный сотрудник – Leading Researcher
- аспирант – Postgraduate
- магистр – Master of <предметная область>
- студент – Student
- магистрант – Master's Student

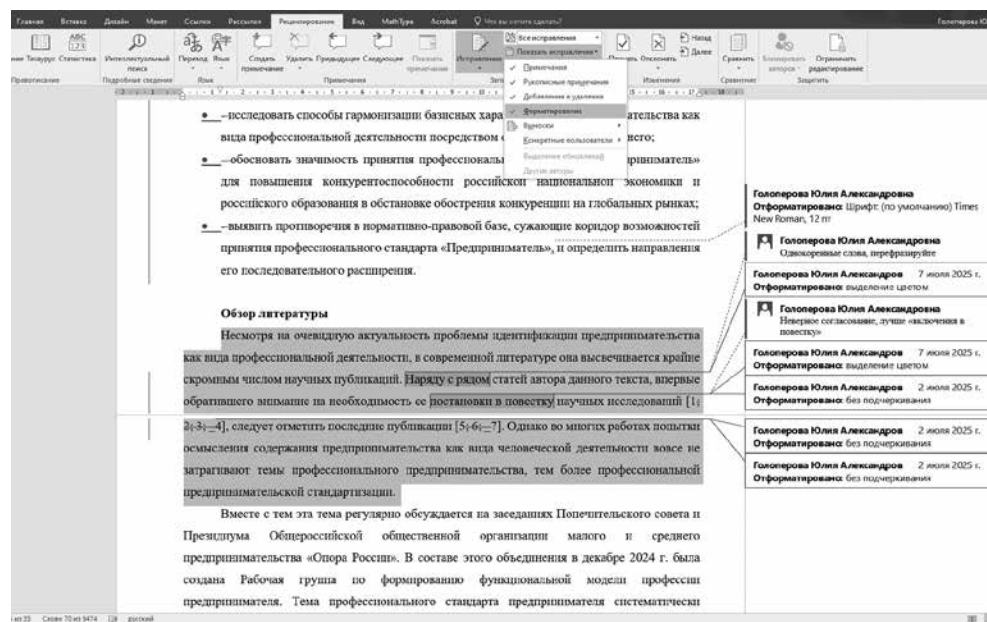
Уважаемые авторы!

Для упрощения и ускорения процесса утверждения правок, внесенных редактором-корректором, и ответов на возникшие вопросы требуется сделать всего несколько кликов мышью.

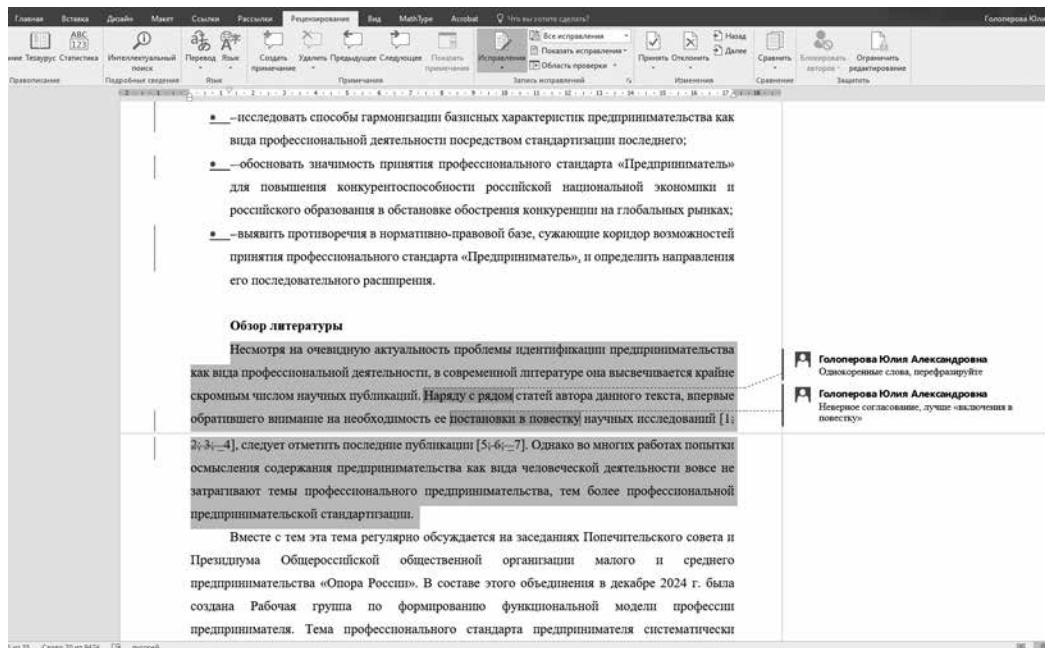
1. После открытия документа выберите вкладку «РЕЦЕНЗИРОВАНИЕ».



2. В выпадающей строке «Показать исправления» выберите режим «Форматирование».



3. Уберите галочку с режима «Форматирование» (кликните мышью по этой надписи). Все технические правки исчезнут, останутся только правки, внесенные редактором-корректором, которые нужно утвердить, и вопросы, на КАЖДЫЙ из которых нужно ответить. Ответы на вопросы вносятся непосредственно в текст (они автоматически выделяются другим цветом) или же располагаются под вопросами (если ответ – это не правка, а комментарий автора).



ПОДПИСКА-2026

Журнал «Современная конкуренция / Journal of Modern Competition» выходит 6 раз в год:

Февраль Апрель Июнь Август Октябрь Декабрь

Стоимость подписки на 2026 год:

1 номер – 1440 руб. 3 номера – 4320 руб. 6 номеров – 8640 руб.

Вы можете выбрать любой удобный для вас вид подписки.

Подписка через редакцию

Отправьте заявку на arozantsev@synergy.ru

или позвоните по тел. +7 (495) 800-10-01 (доб. 33-04)

Доставка включена в стоимость подписки.

Подписка по почте

По объединенному каталогу «Газеты и журналы» подписной индекс 88060;

по каталогу российской прессы «Почта России» подписной индекс п1967;

по каталогу агентства «Урал Пресс» подписной индекс 20498.

Руководитель службы маркетинга А. А. Розанцев,

тел.: +7 (495) 800-10-01 (доб. 33-04), e-mail: arozantsev@synergy.ru

Доставка осуществляется заказной бандеролью с уведомлением.

Электронный выпуск, а также отдельные статьи журнала можно приобрести на сайтах

www.moderncompetition.ru, www.elibrary.ru и www.litres.ru

К оплате принимаются все виды электронных платежей, банковские карты.

Учредитель и издатель:
Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования
«Московский университет «Синергия»».

Свидетельство о регистрации ПИ №ФС 77-57863 от 25.04.2014.

Выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи,
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Редакция:

Заместители главного редактора *А.И. Коваленко, В.И. Хабаров, Е.А. Власова*

Ответственный секретарь и выпускающий редактор *А.Ю. Погорелова*

Литературный редактор и корректор *Ю.А. Голоперова*

Верстка *С.Ю. Зенина*

Адрес редакции и издателя:

129090, Москва, ул. Мещанская, д. 9/14, стр.1 (юррид.); 125315, Москва, Ленинградский проспект, д. 80Б, корп. 3

Тел.: +7 (495) 987-43-74 (доб. 33-04);

e-mail: evlasova@synergy.ru; www.moderncompetition.ru

Наши реквизиты:

Университет «Синергия»

ИНН 7729152149

КПП 770201001

ОГРН 1037700232558

Р/с 40703810338180120073

БИК 044525225

К/с 3010181040000000225

Сбербанк России (ПАО) Вернадское ОСБ

При перепечатке и цитировании материалов ссылка на журнал «Современная конкуренция /
Journal of Modern Competition» обязательна. Редакция не несет ответственности
за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях.

© Университет «Синергия»

Подписано в печать 18.09.2025

Тираж 100 экз.

Отпечатано в ООО «САМ ПОЛИГРАФИСТ»
129090, г. Москва, Протопоповский пер., д. 6