



**НАУЧНЫЙ  
ФОРУМ**  
nauchforum.ru

ISSN: 2541-8408



№1(102)

**НАУЧНЫЙ ФОРУМ:  
ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ**

МОСКВА, 2026



НАУЧНЫЙ  
ФОРУМ

nauchforum.ru

## Научный форум: ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ

*Сборник статей по материалам СII международной  
научно-практической конференции*

№ 1 (102)  
Январь 2026 г.

Издаётся с ноября 2016 года

Москва  
2026

УДК 33  
ББК 65  
Н34

Председатель редакционной коллегии:

**Лебедева Надежда Анатольевна** – доктор философии в области культурологии, профессор философии Международной кадровой академии, член Евразийской Академии Телевидения и Радио.

Редакционная коллегия:

**Гайфуллина Марина Михайловна** – канд. экон. наук, доцент, доцент Уфимской высшей школы экономики и управления ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет»;

**Дорошко Виталий Николаевич** – канд. экон. наук, доцент, кафедра мировой и национальной экономики УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации»;

**Иконникова Альбина Викторовна** - канд. экон. наук, доцент, каф.технологии и организации строительства, Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет;

**Шайтура Сергей Владимирович** – канд. тех. наук, доцент,Российский университет транспорта, кафедра Геоидезии и геоинформатики, ректор Института гуманитарных наук, экономики и информационных технологий г. Бургас, Болгария.

**Н34 Научный форум: Экономика и менеджмент:** сб. ст. по материалам СП междунар. науч.-практ. конф. – № 1(102). – М.: Изд. «МЦНО», 2026. – 76 с.

ISSN 2541-8408

Статьи, принятые к публикации, размещаются на сайте научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU.

ББК 65  
ISSN 2541-8408  
© «МЦНО», 2026

## **Оглавление**

<b>Экономика</b>	<b>5</b>
<b>1. Бухгалтерский учет, статистика</b>	<b>5</b>
УЧЕТ И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАРКЕТПЛЕЙСОВ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН: АВТОРСКАЯ МОДЕЛЬ Текенова Асель Узаковна	5
<b>2. Менеджмент</b>	<b>11</b>
РОЛЬ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ СИРИИ) Бу Али Мухсен	11
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ Мазур Владислав Максимович	21
УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СФЕРЫ ГОСТЕПРИИМСТВА И ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ Чередник Екатерина Витальевна Добровольская Аделя Рашидовна	33
<b>3. Мировая экономика</b>	<b>40</b>
ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА РАЗВИТИЕ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ Махмутова Анна Сергеевна	40
<b>4. Региональная экономика</b>	<b>46</b>
КОНСТРУКЦИОННЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ МОДЕЛИ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА: ВКЛАД В ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ Богатенков Семен Алексеевич	46

<b>5. Экономика и управление народным хозяйством</b>	<b>53</b>
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ДОСТИГНУТОГО УРОВНЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА ОРГАНИЧЕСКОЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ	53
Ильеня Дарья Владимировна	
<b>6. Экономическая безопасность</b>	<b>58</b>
РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОЯВЛЕНИЯ ТЕНЕВОЙ ЭКОНОМИКИ (НА ПРИМЕРЕ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ)	58
Хайруллина Альбина Денисовна	
Чесская Арина Алексеевна	
Хайруллова Алина Ильсуревна	
<b>7. Экономическая теория</b>	<b>71</b>
МИКРОИНВЕСТИЦИИ И ИХ РОЛЬ В ЭКОНОМИКЕ	71
Галушко Марина Викторовна	
Дедеева Светлана Александровна	
Шашкина Виктория Павловна	

## ЭКОНОМИКА

### 1. БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, СТАТИСТИКА

#### УЧЕТ И ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАРКЕТПЛЕЙСОВ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН: АВТОРСКАЯ МОДЕЛЬ

*Текенова Асель Узаковна*

*магистр экон. наук,  
ст. преп.,*

*Алматинский гуманитарно-экономический университет,  
Республика Казахстан, г. Алматы*

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности бухгалтерского учета и внутреннего контроля деятельности маркетплейсов в Республике Казахстан. Обоснована необходимость адаптации традиционных учетных и контрольных механизмов к условиям цифровой платформенной экономики. Разработана и представлена авторская модель учета и внутреннего контроля маркетплейса, основанная на двухконтурной учетной архитектуре и риск-ориентированном подходе. Предложенная модель обеспечивает прозрачность финансовых потоков, достоверность отчетной информации и снижение налоговых и операционных рисков.

**Ключевые слова:** маркетплейс, цифровая экономика, бухгалтерский учет, внутренний контроль, риск-ориентированный подход, Республика Казахстан.

Развитие цифровой экономики и электронной коммерции в Республике Казахстан обусловило активный рост маркетплейсов как ключевых посредников между продавцами и покупателями. За последние годы маркетплейсы стали одной из наиболее динамично развивающихся форм организации торговли, обеспечивая значительную долю онлайн-продаж и вовлекая в цифровую среду малый и средний бизнес. На казахстанском рынке сформировались как национальные, так и международные платформы, включая Kaspi.kz, Wildberries, Ozon и другие,

деятельность которых оказывает существенное влияние на структуру внутренней торговли и финансовых потоков. [1-3]

Национальная статистика и аналитические отчёты свидетельствуют о впечатляющей динамике развития e-commerce в Казахстане. Объём рынка электронной коммерции достиг рекордного уровня - более 3,1 трлн тенге в 2024 г., что составляет примерно 14,1% от общего объёма розничной торговли страны и отражает двузначные темпы роста по сравнению с предыдущим периодом. При этом торговля через маркетплейсы обеспечила порядка 84,9% всего e-commerce-оборота, подтверждая доминирующее положение платформенных посредников в цифровой торговле. Общая доля предприятий, использующих маркетплейсы для реализации товаров и услуг, превышает 80%, что указывает на широкое распространение этой коммерческой модели в бизнес-среде Казахстана.

Отсутствие специализированных методических рекомендаций по учету и контролю деятельности маркетплейсов в условиях казахстанского законодательства приводит к повышению налоговых и финансовых рисков, искажению учетной информации и снижению прозрачности расчетов между участниками платформы. В связи с этим особую актуальность приобретает разработка адаптированных моделей учета и внутреннего контроля, учитывающих специфику платформенной бизнес-модели, посреднический характер деятельности маркетплейсов, цифровизацию хозяйственных операций и требования законодательства Республики Казахстан. [4]

Роль внутреннего контроля в деятельности маркетплейсов. Внутренний контроль маркетплейса представляет собой совокупность организационных мер, процедур и цифровых инструментов, направленных на обеспечение:

- соблюдения требований законодательства Республики Казахстан;
- достоверности бухгалтерского и налогового учета;
- защиты прав потребителей;
- минимизации операционных, налоговых и репутационных рисков. [6]

Особенностью внутреннего контроля в маркетплейсах является высокая степень автоматизации хозяйственных операций и значительная зависимость от информационных технологий. Большинство учетных и расчетных процессов осуществляется в цифровой среде в режиме реального времени, что существенно повышает требования к надежности ИТ-инфраструктуры и корректности алгоритмов обработки данных. В этой связи внутренний контроль маркетплейса выходит за рамки традиционных процедур и трансформируется в комплексную систему

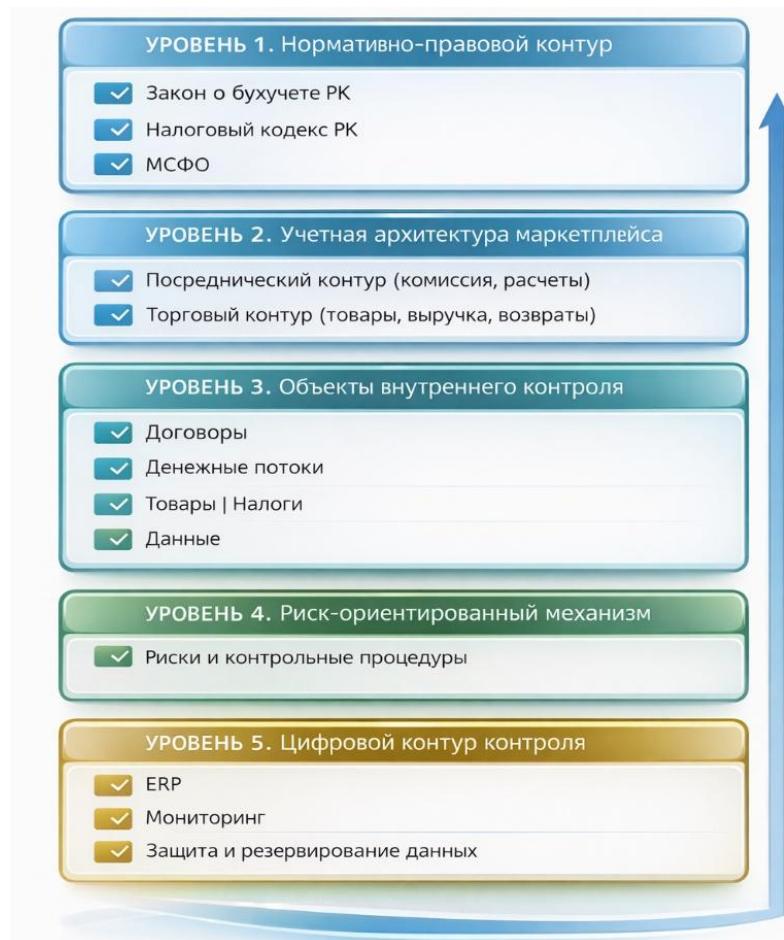
цифрового контроля, интегрированную с учетными и управлеченческими модулями платформы.

Цифровой контроль обеспечивает непрерывный мониторинг транзакций, автоматизированную сверку расчетов с продавцами и покупателями, контроль корректности удержания комиссионного вознаграждения и налоговых обязательств. Существенную роль играют механизмы логирования операций, разграничения прав доступа, а также инструменты выявления аномалий и потенциально рискованных операций, что позволяет своевременно предотвращать ошибки и мошеннические действия. [5]

Дополнительно внутренняя система контроля маркетплейса включает процедуры предварительного контроля при подключении продавцов к платформе, текущего контроля в процессе осуществления торговых операций и последующего контроля, основанного на анализе отчетных и аналитических данных. Такой подход обеспечивает прослеживаемость операций на всех этапах - от регистрации продавца до завершения расчетов и формирования финансовой отчетности.

Таким образом, внутренний контроль маркетплейса в условиях цифровой экономики Республики Казахстан представляет собой многоуровневую, риск-ориентированную систему, в которой традиционные контрольные функции дополняются автоматизированными и аналитическими инструментами. Это позволяет повысить прозрачность деятельности маркетплейса, обеспечить достоверность учетной информации и снизить вероятность нарушений законодательства и договорных обязательств.

В рамках проведенного исследования разработана авторская модель учета и внутреннего контроля маркетплейса Республики Казахстан, представленная на рисунке 1. Предлагаемая модель носит комплексный характер и базируется на интеграции учетных и контрольных функций в условиях цифровой платформенной экономики. Модель включает пять взаимосвязанных уровней, каждый из которых выполняет самостоятельную методическую и прикладную функцию. [1, 2]



*Рисунок 1. Авторская модель учета и внутреннего контроля маркетплейса Республики Казахстан [1, 2]*

Первый уровень модели формируется нормативно-правовым контуром и отражает совокупность требований бухгалтерского, налогового и гражданского законодательства Республики Казахстан, включая Закон РК «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности», Налоговый кодекс РК, Гражданский кодекс РК, а также положения Международных стандартов финансовой отчетности, обязательных к применению на территории страны. [1-3] Данный уровень задает правовые и

методологические рамки организации учета и внутреннего контроля, определяет допустимые способы признания доходов, оценки активов и обязательств, а также требования к раскрытию информации в финансовой отчетности маркетплейса с учетом национальной практики налогового администрирования. [6]

Второй уровень представляет собой учетную архитектуру маркетплейса и основан на выделении двух контуров учета - посреднического и торгового, что имеет особую актуальность для казахстанских маркетплейсов, функционирующих преимущественно в рамках агентских договоров с субъектами малого и среднего бизнеса. Посреднический контур охватывает операции по учету комиссионного вознаграждения, расчетам с продавцами, удержаниям за оказанные услуги и отражению налоговых обязательств по агентской деятельности, включая вопросы исчисления корпоративного подоходного налога и налога на добавленную стоимость. Торговый контур применяется в случаях, когда маркетплейс реализует товары от собственного имени, и включает учет товарных запасов, выручки от реализации, себестоимости продаж и операций по возвратам. Разграничение учетных контуров обеспечивает достоверное формирование финансовых результатов и соблюдение принципа превалирования экономической сущности над юридической формой, закрепленного в национальной системе бухгалтерского учета. [6]

Третий уровень модели включает ключевые объекты внутреннего контроля, к которым относятся договорные отношения с продавцами - резидентами и нерезидентами Республики Казахстан, денежные потоки, товарные операции, налоговые обязательства и цифровые данные. Выделение данных объектов позволяет структурировать контрольную деятельность с учетом требований электронного документооборота, применяемого в Казахстане, и обеспечить прослеживаемость операций на всех этапах - от подключения продавца к платформе до завершения расчетов и формирования бухгалтерской и налоговой отчетности. [9]

Четвертый уровень реализует риск-ориентированный подход к внутреннему контролю, соответствующий практике налогового и финансового мониторинга, применяемой в Республике Казахстан. На данном уровне осуществляется идентификация типовых рисков деятельности маркетплейса, включая риски искажения доходов, ошибки в расчетах с продавцами, налоговые риски, потери при возвратах товаров, а также ИТ-риски, связанные с обработкой и хранением больших массивов данных. Указанные риски увязываются с контрольными процедурами, среди которых особое значение имеют автоматизированные сверки данных, контроль лимитов и доступов, инвентаризация товарных остатков, налоговый мониторинг и аналитический анализ отклонений. [7, 8]

Пятый уровень представляет цифровой контур внутреннего контроля, интегрированный с национальной цифровой инфраструктурой Республики Казахстан. Он включает ERP-системы, инструменты мониторинга операций в режиме реального времени, а также механизмы защиты информации и резервного копирования учетных данных. [10] Цифровой контур обеспечивает непрерывность контроля, снижает влияние человеческого фактора и повышает оперативность выявления нарушений и отклонений, что особенно важно в условиях цифровизации государственных услуг, электронного налогового администрирования и роста объемов электронной коммерции в стране.

Таким образом, предложенная авторская модель обеспечивает системный подход к организации учета и внутреннего контроля маркет-плейса, адаптированный к условиям цифровой экономики Республики Казахстан.

Результаты исследования могут служить основой для дальнейшего совершенствования методического обеспечения учета цифровых платформ и формирования отраслевых стандартов бухгалтерского учета и внутреннего контроля.

### **Список литературы:**

1. Закон Республики Казахстан «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности» от 28 февраля 2007 г. № 234-III (с изм. и доп.).
2. Налоговый кодекс Республики Казахстан. Кодекс РК «О налогах и других обязательных платежах в бюджет» от 25 декабря 2017 г. № 120-VI (с изм. и доп.).
3. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам РК. Электронная коммерция в Республике Казахстан: статистический сборник. - Астана, 2024.
4. Абдильдин С.Ж. Цифровая экономика и трансформация торговли в Республике Казахстан // Экономика и статистика. - 2023. - № 2. - С. 45-53.
5. Сейдахметова Ф.С. Бухгалтерский учет и аудит: учебник. - Алматы: Экономика, 2021. - 520 с.
6. Международные стандарты финансовой отчетности (IFRS): официальный текст. - Лондон: IFRS Foundation, 2023.
7. COSO. Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance. - New York: COSO, 2017.
8. Ивашкевич В.Б. Внутренний контроль и управлеченческий учет в цифровой экономике // Учет. Анализ. Аудит. - 2022. - № 4. - С. 12-20.
9. Когденко В.Г. Особенности учета платформенных бизнес-моделей // Международный бухгалтерский учет. - 2021. - № 9. - С. 102-114.
10. Kaspi.kz. Годовой отчет за 2023 год. - Алматы, 2024.

## 2. МЕНЕДЖМЕНТ

# РОЛЬ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ СИРИИ)

Бу Али Мухсен

аспирант,

Российский государственный  
гуманитарный университет (РГГУ),  
РФ, г. Москва

**Аннотация.** В статье рассматривается роль мотивации персонала в системе управления человеческими ресурсами малого и среднего бизнеса в условиях социально-экономической нестабильности. Особое внимание уделяется специфике формирования мотивационных механизмов в странах с трансформирующейся экономикой на примере Сирийской Арабской Республики. В ходе исследования выявлены ключевые проблемы мотивации персонала в малом и среднем бизнесе, обусловленные ограниченностью финансовых ресурсов, нестабильностью рынка труда и распространением неформальных трудовых отношений. Предложены основные направления совершенствования системы мотивации персонала, ориентированные на использование нематериальных стимулов, развитие внутрифирменного обучения и повышение прозрачности трудовых отношений. Результаты исследования могут быть использованы в практической деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства, а также в дальнейших научных исследованиях в области управления человеческими ресурсами.

**Abstract.** The article examines the role of personnel motivation in the human resource management system of small and medium-sized enterprises operating under conditions of socio-economic instability. Special attention is paid to the specifics of forming motivational mechanisms in economies undergoing transformation, using the Syrian Arab Republic as a case study. The study identifies key personnel motivation problems in small and medium-sized enterprises caused by limited financial resources, labor market instability, and the prevalence of informal employment relations. The paper proposes directions for improving motivation systems based on the use of non-material

incentives, the development of in-house training, and increased transparency of labor relations. The research results can be applied in the practical activities of small and medium-sized businesses and in further academic studies in the field of human resource management.

**Ключевые слова:** мотивация персонала; управление человеческими ресурсами; малый и средний бизнес; социально-экономическая нестабильность; трансформирующаяся экономика; Сирия.

**Keywords:** personnel motivation; human resource management; small and medium-sized enterprises; socio-economic instability; transforming economy; Syria.

## Введение

### Научная новизна исследования

Научная новизна исследования заключается в комплексном анализе мотивации персонала в малом и среднем бизнесе в условиях социально-экономической нестабильности на примере Сирийской Арабской Республики. В отличие от существующих работ, в статье мотивация персонала рассматривается не только с позиций классических теорий управления человеческими ресурсами, но и с учетом специфики трансформирующейся экономики и нестабильной институциональной среды. В ходе исследования выявлены ключевые проблемы мотивации персонала в малом и среднем бизнесе Сирии, обусловленные ограниченностью материальных стимулов, распространением неформальных трудовых отношений и миграцией рабочей силы, что позволяет расширить представления о механизмах управления человеческими ресурсами в условиях длительной нестабильности.

Обоснованы направления совершенствования системы мотивации персонала, ориентированные на использование нематериальных стимулов, развитие внутрифирменного обучения и повышение гибкости условий труда, что формирует практико-ориентированный подход к управлению персоналом в малом и среднем бизнесе стран с трансформирующейся экономикой.

В условиях современных социально-экономических преобразований особую значимость приобретает проблема управления человеческими ресурсами, особенно в секторе малого и среднего бизнеса. Малый и средний бизнес играет ключевую роль в обеспечении занятости населения, формировании конкурентной среды и устойчивом развитии национальной экономики. Вместе с тем именно данный сектор является

наиболее уязвимым к последствиям экономической нестабильности, кризисных явлений и социальных трансформаций.

Социально-экономическая нестабильность усиливает влияние человеческого фактора на результаты деятельности предприятий малого и среднего бизнеса. Ограниченностю финансовых ресурсов, нестабильность спроса, рост издержек и неопределенность внешней среды существенно осложняют процессы управления персоналом и требуют поиска адаптивных управленческих решений. В этих условиях мотивация персонала становится одним из ключевых инструментов обеспечения устойчивости и выживаемости предприятий.

Особую актуальность вопросы мотивации персонала приобретают в странах с трансформирующейся экономикой, где процессы восстановления и структурных изменений сопровождаются глубокими социальными и экономическими вызовами. Сирийская Арабская Республика является ярким примером экономики, находящейся в условиях длительной нестабильности, что оказывает непосредственное влияние на функционирование малого и среднего бизнеса и рынок труда в целом.

Малые и средние предприятия в Сирии сталкиваются с дефицитом квалифицированных кадров, миграцией рабочей силы, распространением неформальных трудовых отношений и ограниченными возможностями профессионального развития персонала. В подобных условиях традиционные модели мотивации, ориентированные преимущественно на материальные стимулы, теряют свою эффективность и требуют адаптации с учётом специфики социально-экономической среды.

Несмотря на значительное количество исследований, посвящённых вопросам управления человеческими ресурсами и мотивации персонала, особенности формирования и реализации мотивационных механизмов в малом и среднем бизнесе в условиях социально-экономической нестабильности, особенно на примере Сирии, остаются недостаточно изученными. Это определяет актуальность настоящего исследования и его практическую значимость.

Целью данной статьи является анализ роли мотивации персонала в малом и среднем бизнесе в условиях социально-экономической нестабильности на примере Сирийской Арабской Республики, а также выявление основных проблем и направлений совершенствования мотивационных механизмов в данном секторе экономики.

### **Степень разработанности проблемы**

Проблема мотивации персонала занимает значительное место в системе научных исследований в области управления человеческими ресурсами. В трудах отечественных и зарубежных авторов мотивация

рассматривается как один из ключевых факторов повышения эффективности труда, производительности и устойчивости организаций в условиях изменяющейся экономической среды (Кибанов, 2020; Герчиков, 2019).

В рамках классических теорий мотивации, представленных в работах А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКелланда, В. Врума и других исследователей, раскрываются базовые потребности работников, механизмы формирования трудового поведения и взаимосвязь между мотивационными стимулами и результатами деятельности (Маслоу, 2019; Герцберг, 2018; Врум, 2017; МакКелланд, 2020). Данные концепции заложили теоретическую основу для развития современных подходов к управлению персоналом.

Значительный вклад в исследование проблем мотивации и стимулирования труда внесли российские ученые, среди которых А.Я. Кибанов, В.И. Герчиков, Т.Ю. Базаров, Ю.Г. Одегов (Кибанов, 2020; Базаров, Еремин, 2018; Одегов, Руденко, 2021). В их работах рассматриваются вопросы формирования систем мотивации персонала, кадровой политики организаций, а также особенности управления человеческими ресурсами в условиях экономической нестабильности и трансформации социально-экономических процессов.

В то же время в большинстве научных публикаций основное внимание уделяется крупным организациям и корпорациям, обладающим развитой организационной структурой и значительными финансовыми возможностями. Малый и средний бизнес чаще всего анализируется обобщённо, без детального учёта его специфики, связанной с ограниченностью ресурсов, высокой зависимостью от человеческого капитала и неформальным характером трудовых отношений.

Отдельную группу исследований составляют работы, посвящённые функционированию малого и среднего бизнеса в странах с трансформирующейся экономикой. В них анализируются проблемы предпринимательской активности, институциональной среды, занятости населения и социально-экономических рисков. Однако вопросы мотивации персонала в данном секторе, как правило, рассматриваются фрагментарно и не получают комплексного освещения.

Что касается сирийского контекста, научные исследования, посвящённые управлению человеческими ресурсами и мотивации персонала в малом и среднем бизнесе, носят ограниченный характер. Большинство публикаций сосредоточено на макроэкономических аспектах восстановления экономики и социальной сферы, в то время как внутрифирменные процессы управления персоналом остаются недостаточно изученными.

Таким образом, анализ степени разработанности проблемы показывает, что несмотря на наличие значительного теоретического и эмпирического материала по вопросам мотивации персонала, специфика формирования и реализации мотивационных механизмов в малом и среднем бизнесе в условиях социально-экономической нестабильности, особенно на примере Сирии, требует дальнейшего научного исследования (Клейнер, 2020; Радаев, 2019). Это определяет научную новизну и практическую значимость настоящей статьи.

### **Теоретические аспекты мотивации персонала в малом и среднем бизнесе**

Мотивация персонала является важнейшим элементом системы управления человеческими ресурсами и представляет собой совокупность внутренних и внешних факторов, побуждающих работников к трудовой деятельности и определяющих направленность, интенсивность и устойчивость их трудового поведения. В условиях малого и среднего бизнеса роль мотивации значительно возрастает, поскольку эффективность деятельности таких предприятий во многом зависит от качества человеческого капитала и степени вовлечённости персонала.

В теории управления персоналом выделяются различные подходы к пониманию сущности мотивации. Содержательные теории мотивации акцентируют внимание на потребностях работников и рассматривают трудовое поведение как результат стремления человека к их удовлетворению. Процессуальные теории, в свою очередь, анализируют мотивацию через призму ожиданий, усилий и вознаграждения, подчёркивая субъективный характер оценки работником результатов своего труда.

Для малого и среднего бизнеса характерны специфические условия функционирования, оказывающие непосредственное влияние на формирование мотивационных механизмов. К таким условиям относятся ограниченность финансовых ресурсов, упрощённая организационная структура, высокая степень личного участия собственника в управлении предприятием, а также тесные межличностные связи внутри коллектива. В связи с этим использование стандартных мотивационных систем, применяемых в крупных организациях, часто оказывается неэффективным.

Особое значение в малом и среднем бизнесе приобретают нематериальные формы мотивации, включая признание результатов труда, участие работников в принятии управленческих решений, гибкость условий и графика работы, а также возможности профессионального и личностного развития. В условиях ограниченных материальных стимулов именно данные факторы способны компенсировать недостаток

финансового вознаграждения и способствовать формированию устойчивой трудовой мотивации.

Следует отметить, что в малом и среднем бизнесе мотивация персонала зачастую носит неформальный характер и основывается на личных отношениях между руководителем и работниками. С одной стороны, это позволяет учитывать индивидуальные особенности сотрудников и оперативно реагировать на изменения внешней среды. С другой стороны, отсутствие формализованных мотивационных механизмов может приводить к субъективности в оценке труда, снижению прозрачности системы вознаграждения и росту кадровых рисков.

Таким образом, теоретический анализ показывает, что мотивация персонала в малом и среднем бизнесе представляет собой сложный и многоаспектный процесс, требующий учета как классических теорий мотивации, так и специфики функционирования МСП. Это особенно актуально в условиях социально-экономической нестабильности, когда эффективность мотивационных механизмов становится одним из ключевых факторов устойчивости и выживаемости предприятий.

### **Особенности мотивации персонала в условиях социально-экономической нестабильности экономики Сирии**

Социально-экономическая нестабильность оказывает существенное влияние на процессы управления человеческими ресурсами, особенно в секторе малого и среднего бизнеса. В условиях нестабильной экономики мотивация персонала приобретает специфические черты, обусловленные высокой степенью неопределенности внешней среды, ограниченностью ресурсов и повышенными социальными рисками.

Экономическая ситуация в Сирийской Арабской Республике в последние годы характеризуется длительным кризисом, сопровождающимся снижением деловой активности, разрушением хозяйственных связей и трансформацией рынка труда (UNDP, 2021; World Bank, 2020). Малый и средний бизнес функционирует в условиях нестабильного спроса, ограниченного доступа к финансовым ресурсам и роста издержек, что существенно ограничивает возможности работодателей в формировании устойчивых и долгосрочных мотивационных систем.

Одной из ключевых особенностей мотивации персонала в сирийском МСП является ограниченность материальных стимулов. В условиях снижения доходов предприятий и нестабильности финансовых потоков заработная плата зачастую не выполняет полноценной стимулирующей функции и рассматривается работниками преимущественно как средство обеспечения минимального уровня жизни. Это снижает

заинтересованность персонала в повышении производительности труда и долгосрочном сотрудничестве с работодателем.

В данных условиях возрастает роль нематериальных факторов мотивации. Для работников малого и среднего бизнеса в Сирии особое значение приобретают относительная стабильность занятости, доверительные отношения с работодателем, гибкость условий труда и возможность сохранения рабочего места в условиях кризиса. Социально-психологические аспекты мотивации нередко становятся определяющими при принятии решений о продолжении трудовой деятельности.

Существенное влияние на мотивацию персонала оказывает миграция рабочей силы. Отток квалифицированных специалистов, как внутренний, так и внешний, приводит к дефициту кадров и увеличению нагрузки на оставшихся работников. В то же время для работодателей становится затруднительным инвестирование в развитие персонала, поскольку сохраняется высокий риск утраты сотрудников после прохождения обучения.

Характерной особенностью сирийского рынка труда является также широкое распространение неформальных трудовых отношений. Использование гибких, но не всегда институционально оформленных форм занятости позволяет предприятиям адаптироваться к нестабильной среде, однако одновременно снижает уровень социальной защищённости работников и негативно отражается на их мотивации, вовлечённости и лояльности.

Таким образом, мотивация персонала в малом и среднем бизнесе Сирии формируется под воздействием совокупности экономических, социальных и институциональных факторов. Социально-экономическая нестабильность трансформирует традиционные мотивационные механизмы, смешая акцент с материальных стимулов в сторону нематериальных форм мотивации и краткосрочных адаптивных управленческих решений.

### **Основные проблемы мотивации персонала в малом и среднем бизнесе Сирии**

Анализ практики функционирования малого и среднего бизнеса в Сирии позволяет выделить ряд системных проблем, оказывающих негативное влияние на уровень мотивации персонала и эффективность трудовой деятельности. Данные проблемы формируются под воздействием как внутренней организационной среды предприятий, так и внешних социально-экономических факторов.

Одной из ключевых проблем является отсутствие formalизованных систем мотивации персонала. Во многих малых и средних

предприятиях мотивационные механизмы носят спонтанный характер и основываются преимущественно на личных договорённостях между работодателем и работниками. Это приводит к субъективности в оценке результатов труда, снижению прозрачности системы вознаграждения и росту недоверия со стороны персонала.

Существенной проблемой остается низкий уровень материального стимулирования. Ограниченные финансовые возможности предприятий не позволяют формировать конкурентоспособные системы оплаты труда и премирования. В результате заработная плата зачастую не отражает реальный вклад работников в результаты деятельности предприятия, что снижает их заинтересованность в повышении производительности и качества труда.

Высокая текучесть кадров является ещё одной характерной проблемой малого и среднего бизнеса в условиях нестабильности. Отсутствие долгосрочных перспектив профессионального роста, социального обеспечения и стабильных условий занятости способствует частой смене рабочих мест. Для предприятий это означает дополнительные издержки, связанные с подбором, адаптацией и обучением персонала, а также утрату накопленного человеческого капитала.

Недостаточное внимание уделяется вопросам профессионального развития и обучения работников. В условиях ограниченных ресурсов затраты на обучение персонала часто рассматриваются как второстепенные и откладываются на неопределённый срок. Однако отсутствие систематического развития человеческих ресурсов ограничивает возможности адаптации предприятий к изменяющимся условиям внешней среды и внедрения инновационных подходов к управлению.

Дополнительной проблемой является распространение неформальных трудовых отношений, снижающих уровень социальной защищённости работников и негативно влияющих на их мотивацию и вовлечённость. Отсутствие чётко закреплённых трудовых обязательств и гарантий усиливает ощущение нестабильности и снижает лояльность персонала по отношению к работодателю.

### **Направления совершенствования системы мотивации персонала в малом и среднем бизнесе Сирии**

Совершенствование системы мотивации персонала в малом и среднем бизнесе Сирии в условиях социально-экономической нестабильности требует комплексного и адаптивного подхода, учитывающего специфику функционирования предприятий, ограниченность их ресурсов и нестабильность внешней среды.

Одним из приоритетных направлений является формирование простых и прозрачных мотивационных механизмов. Даже при отсутствии сложных HR-систем предприятия малого и среднего бизнеса могут разрабатывать базовые правила стимулирования труда, ориентированные на результаты деятельности, ответственность и вклад работников в достижение целей организации. Четкость и понятность мотивационных критериев способствуют повышению доверия персонала и снижению конфликтных ситуаций.

Особое значение в современных условиях приобретает развитие нематериальных форм мотивации. В условиях ограниченных финансовых возможностей использование таких инструментов, как признание результатов труда, моральное поощрение, участие работников в принятии управленческих решений и формирование благоприятного социально-психологического климата, позволяет повысить удовлетворённость трудом и лояльность персонала без существенных материальных затрат.

Перспективным направлением является развитие внутрифирменного обучения и передачи знаний. Использование наставничества, обучения на рабочем месте и обмена опытом между сотрудниками способствует повышению профессионального уровня персонала и укреплению человеческого капитала предприятия. При этом данные формы обучения могут быть реализованы с минимальными затратами и адаптированы к возможностям малого бизнеса.

Важную роль в совершенствовании системы мотивации персонала играет повышение гибкости условий труда. Использование гибких графиков работы, частичной занятости и адаптивных форм организации труда позволяет учитывать индивидуальные потребности работников и повышает их вовлечённость в деятельность предприятия.

Отдельного внимания заслуживает роль государственной поддержки малого и среднего предпринимательства. Реализация программ поддержки занятости, субсидирования обучения персонала и стимулирования предпринимательской активности способствует созданию более благоприятных условий для формирования устойчивых мотивационных систем в секторе МСП.

Таким образом, совершенствование системы мотивации персонала в малом и среднем бизнесе Сирии должно основываться на сочетании материальных и нематериальных стимулов, развитии человеческого капитала и учёте особенностей социально-экономической нестабильности.

## Выводы

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что мотивация персонала является одним из ключевых факторов устойчивого

развития малого и среднего бизнеса в условиях социально-экономической нестабильности. В современных условиях именно человеческие ресурсы во многом определяют способность предприятий адаптироваться к внешним вызовам, сохранять конкурентоспособность и обеспечивать непрерывность деятельности.

Анализ теоретических подходов и практики функционирования малого и среднего бизнеса показал, что в условиях нестабильной экономики традиционные мотивационные механизмы, ориентированные преимущественно на материальное стимулирование, утрачивают свою эффективность. В сирийском контексте ограниченность финансовых ресурсов, нестабильность рынка труда и распространение неформальных трудовых отношений существенно сужают возможности использования стандартных систем мотивации.

Выявленные проблемы мотивации персонала в малом и среднем бизнесе Сирии, включая отсутствие формализованных мотивационных систем, низкий уровень оплаты труда, высокую текучесть кадров и недостаточное внимание к профессиональному развитию работников, свидетельствуют о необходимости перехода к более системному и адаптивному управлению человеческими ресурсами.

Обоснованные в статье направления совершенствования системы мотивации персонала, основанные на развитии нематериальных стимулов, внутрифирменного обучения, гибкости условий труда и государственной поддержки малого и среднего предпринимательства, позволяют повысить уровень вовлечённости и лояльности персонала даже в условиях ограниченных ресурсов.

Полученные результаты могут быть использованы в практической деятельности субъектов малого и среднего бизнеса, а также в дальнейших научных исследованиях, посвящённых проблемам управления человеческими ресурсами в странах с трансформирующейся экономикой.

### **Список литературы:**

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 512 с.
2. Герчиков В.И. Мотивация и стимулирование труда персонала. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 320 с.
3. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 560 с.
4. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика труда. – М.: Юрайт, 2021. – 410 с.
5. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 2019. – 352 с.
6. Герцберг Ф. Труд и мотивация. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 300 с.
7. Врум В. Труд и мотивация. – М.: Прогресс, 2017. – 256 с.

8. МакКлелланд Д. Мотивация человека. – СПб.: Питер, 2020. – 400 с.
9. Клейнер Г.Б. Развитие малого и среднего предпринимательства в условиях нестабильной экономики // Экономика и управление. – 2020. – № 6. – С. 15–24.
10. Радаев В.В. Социально-экономические проблемы малого бизнеса // Вопросы экономики. – 2019. – № 9. – С. 45–58.
11. International Labour Organization. Small and Medium-sized Enterprises and Employment. – Geneva, 2021.
12. World Bank. Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance. – Washington, DC, 2020.
13. United Nations Development Programme. Labour Market and Economic Recovery in Syria. – New York, 2021.

## **ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ**

***Мазур Владислав Максимович***

*аспирант,*

*Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования*

*Российский государственный гуманитарный университет,  
РФ, г. Москва*

## **DIGITAL TRANSFORMATION OF THE HOSPITALITY BUSINESS ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT: DEFINITION, MAIN DIRECTIONS**

***Mazur Vladislav Maximovich***

*Postgraduate Student,*

*Federal state autonomous educational institution  
of higher education*

*Russian state university for the humanities,  
Russia, Moscow*

**Аннотация.** В статье анализируются научно-практические подходы к определению понятия «цифровая трансформация». В результате исследования представлены: авторское определение термина «цифровая трансформация» в контексте устойчивого развития предприятия гостиничного бизнеса, а также основные направления цифровой трансформации предприятий гостиничной индустрии.

**Abstract.** The article analyzes scientific and practical approaches to defining the concept of «digital transformation». As a result of the research presents: the author's definition of the term «digital transformation» in the context of the sustainable development of the hotel business enterprises, also the main directions of the digital transformation of the hotel industry.

**Ключевые слова:** управление гостиничным бизнесом; цифровая трансформация; цифровые инструменты; устойчивое развитие.

**Keywords:** hospitality management; digital transformation; digital tools; sustainable development.

**Введение.** Исследования цифровой трансформации носят междисциплинарный характер и данной проблематике посвящены работы экономистов, социологов, политологов, футурологов, специалистов в области информационных технологий и других. Существует множество определений «цифровой трансформации», поскольку интерес ученых к данной проблематике велик и потенциал появления новых аспектов этого процесса весьма вероятен, так как на смену современным технологиям приходят технологии следующего уровня. Аспекты цифровой трансформации гостиничной отрасли представлены, в основном, в научных журналах и недостаточно изучены, чем объясняется актуальность темы исследования.

**Цели исследования:** анализ содержания понятия «цифровая трансформация» и предложение авторского определения термина для предприятия гостиничного бизнеса, выявление основных направлений цифровой трансформации гостиничного предприятия.

**Методология и методы исследования:** в исследовании применяется комплексный подход, методы сравнительного, логического и системного анализа.

**Научная новизна исследования заключается** в предложении авторского определения понятия «цифровая трансформация» для предприятия гостиничного бизнеса в контексте устойчивого развития, а также в определении ее основных направлений.

## Определение «цифровая трансформация»

При анализе определения «цифровая трансформация» важно учитывать его контекст, поскольку данный процесс оказывает влияние не только на экономику, но и на общество в целом. Кроме того, необходимо учитывать отраслевые особенности цифровой трансформации и факторы внешней и внутренней среды для каждого конкретного предприятия. Для выявления общих аспектов, отраженных в различных определениях, рассмотрим ряд научно-практических подходов к интерпретации понятия «цифровая трансформация» для предприятия, независимо от отраслевой принадлежности, в таблице ниже.

**Таблица 1.**  
**Научно-практические подходы к определению**  
**«цифровая трансформация»**

Авторы	Определение цифровой трансформации	Составляющие цифровой трансформации
Mergel L, Edelmann N., Haug N.	«Этот процесс происходит в рамках непрерывного перехода от аналогового к цифровому и завершается полным анализом политик, текущих процессов, потребностей потребителей, и приводит к полному пересмотру существующих услуг и созданию новых. Результат усилий по цифровой трансформации фокусируется, среди прочего, на удовлетворении потребностей пользователей, новых формах предоставление услуг и расширение базы пользователей... цифровая трансформация является более комплексной, чем простая оцифровка процессов и услуг.» [21, с.12]	<p><b>Влияние процесса на социально-экономическую систему (далее – влияние процесса):</b> пересмотр, переход.</p> <p><b>Характеристика процесса:</b> комплексность, непрерывность.</p> <p><b>Направление процесса (объекты управления):</b> политики, процессы, услуги, потребности потребителей.</p> <p><b>Результат процесса:</b> создание новых услуг, новые формы предоставления услуг, удовлетворение потребностей потребителей, расширение клиентской базы.</p>
Еленева Ю.Я., Андреев В.Н., Ван Хэжу	«Цифровая трансформация – это процесс повышения эффективности компаний за счет изменения методов ведения бизнеса. Помимо ИТ технологической части, процесс цифровой трансформации также предполагает внедрение изменений в корпоративную культуру и структуру компаний.» [5, с.7]	<p><b>Влияние процесса:</b> изменение.</p> <p><b>Направление процесса:</b> изменение методов ведения бизнеса, корпоративной культуры и структуры компаний.</p> <p><b>Результат процесса:</b> повышение эффективности.</p>

Авторы	Определение цифровой трансформации	Составляющие цифровой трансформации
Адаменко А.А., Михалев И.И.	«Цифровая трансформация, еще более глубокий и масштабный процесс, – это преобразование системы управления бизнесом путём пересмотра стратегии, моделей, операций, продуктов, маркетингового подхода и целей, обеспечиваемая принятием цифровых технологий.» [1, с.12]	<b>Влияние процесса:</b> преобразование. <b>Характеристика процесса:</b> глубина, масштабность. <b>Направление процесса:</b> система управления. <b>Инструменты достижения целей:</b> цифровые технологии. <b>Способы реализации цифровой трансформации (методы управления):</b> пересмотр стратегии, модели, операций, продуктов, маркетинга, целей.
Fitzgerald M. Kruschwitz N., Bonnet D. and Welch M.	«Применение современных цифровых технологий (социальных сетей, мобильных устройств, аналитики или встроенных устройств) с целью обеспечения значимых улучшений для бизнеса (таких как улучшение качества обслуживания клиентов, оптимизация операций или создание новых бизнес-моделей).» [20, с.2]	<b>Целенаправленность процесса:</b> качественное улучшение, создание новых бизнес-моделей, оптимизация операций. <b>Направление процесса:</b> бизнес-процессы, качество обслуживания клиентов, операции, бизнес-модели. <b>Инструменты достижения целей:</b> цифровые технологии.
НИУ ВШЭ	«Цифровая трансформация – это не только внедрение цифровых технологий, но и преобразование множества горизонтальных и вертикальных бизнес-процессов, оптимизация операционных процедур, изменение устоявшихся моделей и форматов взаимодействия между участниками цепочек создания добавленной стоимости» [17, с.14].	<b>Влияние процесса:</b> преобразование. <b>Направление процесса:</b> бизнес-процессы, операционные процедуры, модели и форматы взаимодействия между участниками. <b>Инструменты достижения целей:</b> цифровые технологии.
Ценжарик М.К., Крылова Ю.В., Стешенко В.И.	Это переход к цифровому бизнесу, комплексное преобразование деятельности компании, ее бизнес-процессов, компетенций и бизнес-моделей, максимально полное использование возможностей цифровых технологий с целью повышения конкурентоспособности, создания и наращива-	<b>Влияние процесса:</b> переход, преобразование. <b>Характеристика процесса:</b> комплексность. <b>Направление процесса:</b> бизнес-процессы, компетенции, бизнес-модели.

Авторы	Определение цифровой трансформации	Составляющие цифровой трансформации
	ния стоимости в цифровой экономике [15, с.393]	<b>Целенаправленность:</b> повышение конкурентоспособности, наращивание стоимости. <b>Условия, внешняя среда:</b> цифровая экономика
Fischer M., Imgrund F., Janiesch Ch., Winkelmann A.	«...изменяет коммуникацию и взаимодействие между всеми стейкхолдерами...приводит к изменению процедур и организационной структуры.» [19, с. 2]	<b>Влияние процесса:</b> изменение. <b>Направление процесса:</b> процедуры, структура, коммуникации, стейкхолдеры.
Брайан Солис	«Инвестиции в развитие новых технологий, мировоззрения, бизнес- и операционных моделей для улучшения работы и конкурентоспособности и создания новой актуальной ценности для клиентов и сотрудников в условиях постоянно развивающейся цифровой экономики.» [3]	<b>Влияние процесса:</b> развитие. <b>Направление процесса:</b> мировоззрение, технологии, бизнес- и операционные модели, система ценностей. <b>Целенаправленность процесса:</b> улучшение работы и конкурентоспособности, создание новой ценности. <b>Внутренняя среда:</b> сотрудники, инвестиции. <b>Внешняя микросреда:</b> клиенты. <b>Условия, внешняя макросреда:</b> цифровая экономика. <b>Состояние внешней макросреды:</b> постоянное развитие, динамика.
Роскачество, Стандарт «Цифровая трансформация. Основные принципы, этапы и результаты реализации»	«Цифровая трансформация организации: комплексное преобразование бизнес модели, продуктов и услуг и/или процессов организации, направленное на рост конкурентоспособности организации и достижение стратегических целей организации и отвечающее критерию экономической эффективности на основе реализации портфеля инициатив по внедрению цифровых технологий, использованию данных, развития кадров, компетенций и культуры для цифровой трансформации, современных подходов к управлению внедрением цифровых	<b>Влияние процесса:</b> преобразование. <b>Характеристика процесса:</b> комплексность. <b>Направление процесса:</b> бизнес-модели, продукты и услуги, процессы. <b>Целенаправленность процесса:</b> рост конкурентоспособности, достижение стратегических целей, экономическая эффективность. <b>Способы реализации цифровой трансформации:</b> портфель инициатив по внедрению цифровых технологий, использование данных,

Авторы	Определение цифровой трансформации	Составляющие цифровой трансформации
	решений и финансированию внедрения цифровых решений.» [16, с.7]	развитие кадров, компетенций и культуры, современные подходы к управлению и финансированию. <b>Внутренняя среда:</b> кадры, инвестиции. <b>Инструменты достижения целей:</b> цифровые технологии и решения.

На основании сравнительного анализа представленных определений, можно сделать вывод о том, что они содержат следующие составляющие: целенаправленность (целеполагание) и характеристику процесса цифровой трансформации, его влияние на социально-экономическую систему, отражение внешней и внутренней среды предприятия, направление процесса или объекты управления, способы реализации или методы управления цифровой трансформацией, инструменты достижения целей, результат. Характеристиками процесса цифровой трансформации являются комплексность, непрерывность, глубина, масштабность, а его влияние выражается в пересмотре, переходе, изменениях, преобразовании, развитии.

Отметим и другие аспекты, упомянутые авторами в научных трудах. Кузин Д.В. отмечает, что цифровая трансформация включает в себя клиентоцентричность, акцентирующую внимание не только на удовлетворении потребностей потребителей, но и иных заинтересованных сторон [6, с.90]. Объектами управления, помимо перечисленных выше в таблице, могут стать партнерство в экосистемах, клиентский опыт и сервис, управление изменениями и инновациями, проблемы конкуренции и конкурентоспособности [6, с.91]. Кроме того, требуется развитие цифровых компетенций персонала, нового цифрового управленческого мышления [6, с.95-96] и нового лидерства, а также понимание возможностей цифровых технологий [6, с.95-96].

Отмечая значимые преимущества цифровой трансформации для бизнеса, компания Microsoft выделяет следующие аспекты, представленные на рисунке 1.



Источник: составлено автором по [18]

**Рисунок 1. Преимущества цифровой трансформации для бизнеса**

Негативные стороны проведения цифровой трансформации связаны с неготовностью цифровой инфраструктуры, недостаточной квалификацией кадров и сопротивлением изменениям со стороны персонала, неготовностью управленческого звена к проведению цифровой трансформации ввиду отсутствия компетенций в данной сфере и недостаточного

понимания значения инноваций, неверной оценкой ресурсов, недостаточной проработанностью бизнес-процессов, проблемами защиты персональных данных и утечки информации, то есть кибербезопасности, интеграции программных решений, и другие. Поэтому при разработке стратегии цифровой трансформации гостиничного предприятия необходимо максимально учитывать как достижение поставленных целей, так и возникающие на этом пути риски, и мероприятия, минимизирующие их. Для достижений гостиничным предприятием ESG-целей необходимо интегрировать в процесс стратегического планирования систему менеджмента устойчивого развития.

Представим основные направления цифровой трансформации по итогам проведенного анализа с учетом специфики гостиничной отрасли, где успех предпринимательской деятельности напрямую связан с качеством услуг, безопасностью потребителей, гостевым опытом и впечатлениями гостей от пребывания в средстве размещения, что во многом зависит от уровня подготовки и соблюдения стандартов обслуживания персоналом отеля, на рисунке 2.



Источник: составлено автором по [1-12, 13-17, 19-22]

**Рисунок 2. Основные направления цифровой трансформации гостиничного предприятия**

На основании проведенного исследования и выделенных составляющих процесса цифровой трансформации представим авторское определение понятия «цифровая трансформация предприятия гостиничного бизнеса» в контексте устойчивого развития - это комплексный, непрерывный процесс изменений, связанных с реализацией целей устойчивого развития гостиничного предприятия на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях управления с учетом использования возможностей цифровых инструментов, сопряженный с привлечением человеческих, финансовых ресурсов, и высокой степенью риска, инициированный топ-менеджментом с современным стратегическим мышлением и качествами трансформационного лидерства по согласованию и при взаимодействии с владельцами гостиничного предприятия, и направленный на качественные преобразования: бизнес-процессов, бизнес-модели, клиентского опыта, коммуникации и взаимодействия внутри предприятия и во внешней среде со всеми стейкхолдерами, на создание новых актуальных ценностей для клиентов и сотрудников, и основанный на фундаментальном изменении подхода к управлению, развитии интеллектуального капитала, цифровой организационной культуры и организационной структуры в соответствии со стратегией гостиничного предприятия. Результатом цифровой трансформации гостиничного предприятия являются: повышение производительности, операционной эффективности, оптимизация издержек, расширение клиентской базы, повышение рыночной стоимости предприятия, достижение долгосрочной конкурентоспособности и ESG-целей устойчивого развития (в том числе, повышение прозрачности ведения бизнеса, улучшение гостевого опыта, обеспечение безопасных условий труда для персонала, безопасности гостей и окружающей среды, развитие взаимовыгодного партнерства, максимально эффективное удовлетворение потребностей заинтересованных сторон) в условиях динамично развивающейся цифровой экономики.

**В заключение исследования** можно сделать вывод о том, что преимущества внедрения цифровых технологий для бизнеса заключаются в совершенствовании системы управления гостиничным предприятием, оптимизации бизнес-процессов, сокращении операционных расходов и эффективном использовании инфраструктуры, улучшении качества обслуживания и гостевого опыта, удовлетворении потребностей стейкхолдеров, обеспечении безопасности гостей, персонала и окружающей среды, и достижении целей устойчивого развития. При планировании цифровой трансформации необходимо учитывать финансовые возможности предприятия и обеспечение человеческими ресурсами в объеме, необходимом для ее проведения. Неполный учет всех вышеперечисленных и других значимых факторов может привести к увеличению сроков

реализации стратегии и к сбоям в работе из-за неверной оценки этапов и содержания цифровой трансформации (например, неполное отражение бизнес-процессов или игнорирование взаимосвязи между процессами, влияния регуляторных требований).

### Список литературы:

1. Адаменко А.А., Михалев И.И. Стратегия цифровой трансформации организации // ЕГИ. 2023. № 45(1). С. 10–16. // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-tsifrovoi-transformatsii-organizatsii> (дата обращения 23.12.2025)
2. Бацына Я.В., Мордовченков Н.В. Влияние тенденций цифровизации на индустрию гостеприимства // Креативная экономика. – 2020. – Том 14. – № 4. – С. 497–508. doi: 10.18334/ce.14.4.100867 // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://leconomic.ru/lib/100867> (дата обращения 23.12.2025)
3. Брайан Солис «Состояние цифровой трансформации в 2017 году» // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: [www.hospitalitynet.org/opinion/4085588.html](http://www.hospitalitynet.org/opinion/4085588.html) (дата обращения 25.12.2025)
4. Влияние внедрения технологических инноваций на конкурентоспособность предприятий индустрии гостеприимства в условиях цифровизации В.С. Алиева, Л.С. Максименко, О.В. Година // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-vnedreniya-tehnologicheskikh-innovatsiy-na-konkurentosposobnost-predpriyatiy-industrii-gostepriimstva-v-usloviyah/viewer> (дата обращения 18.12.2025)
5. Еленева Ю.Я. Разработка подхода к цифровой трансформации промышленных предприятий/ Еленева Ю.Я., Андреев В.Н., Ван Хэжу // Российский экономический интернет-журнал. – 2023. – № 2. С. 1–12. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://www.e-rej.ru/upload/iblock/b5f/ta0xka9u0xf834278mpbfi1cutltk5pj.pdf> (дата обращения 23.12.2025)
6. Кузин Д.В. Проблемы цифровой зрелости в современном бизнесе. Мир новой экономики. 2019;13(3):89-99. DOI: 10.26794/2220-6469-2019-13-3-89-99 // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://elib.fa.ru/art2019/bv1862.pdf/download/bv1862.pdf> (дата обращения 26.12.2025)
7. Курочкина А.А., Намазов К.А. Цифровая трансформация как основное направление эволюции бизнеса: обзор литературы // Прогрессивная экономика. 2023. № 7. С. 20–41. // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-kak-osnovnoe-napravlenie-evolyutsii-biznesa-obzor-literatury?ysclid=micuppiclv590849002> (дата обращения 29.12.2025)

8. Методические рекомендации по цифровой трансформации государственных корпораций и компаний с государственным участием (утв. Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации 12 января 2024 г.) // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://internet.garant.ru/#/document/408733673/paragraph/1:0> (дата обращения 20.12.2025)
9. Методические рекомендации по внедрению механизмов и принципов устойчивого развития в индустрии гостеприимства и туризме в России // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://www.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=97442&p=attachment> (дата обращения 22.12.2025)
10. Рубцова Н.В. Инновации в индустрии гостеприимства // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Том 10. – № 1. – С. 457-466. doi: 10.18334/vinec.10.1.100664 // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://1economic.ru/lib/100664> (дата обращения 24.12.2025)
11. Сердюкова Н.К., Сердюков С.Д. Исследование факторов и процесса формирования экосистемы туризма территории // Вестник евразийской науки. – 2023. – № 4. – с. 1–21. – doi: 10.15862/24ECVN423. // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://esj.today/24ecvn423.html> (дата обращения 27.12.2025)
12. Сердюков С.Д., Сердюкова Н.К. Развитие цифровых экосистем и платформ в туризме и сфере услуг // Креативная экономика. – 2023. – № 8. – с. 2887–2908. – doi:10.18334/ce.17.8.118525. // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://1economic.ru/lib/118525> (дата обращения 20.12.2025)
13. Создан первый рейтинг российских HOTELTECH компаний // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://rst.ru/novosti/novosti-kompanii/sozdan-pervyj-rejting-rossijskih-hoteltech-kompanij.html?ysclid=mi4k2ofh5a137697440> (дата обращения 20.12.2025)
14. Хамирзова С.К., Кумпилова А.Р., Калашникова С.В., Хачемизова Э.А. Направления цифровой трансформации индустрии гостеприимства и туризма в современных условиях // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – Том 13. – № 4. – С. 2283–2296. doi: 10.18334/vinec. 13.4.119939 // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://1economic.ru/lib/119939> (дата обращения 24.12.2025)
15. Ценжарик М.К., Крылова Ю.В., Стешенко В.И. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2020. – № 3. – с. 390–420. – doi: 10.21638/spbu05.2020.303. // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-kompaniy-strategicheskiy-analiz-faktory-vliyaniya-i-modeli> (дата обращения: 28.12.2025)

16. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ. Основные принципы, этапы и результаты реализации // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://roskachestvo.gov.ru/about/competence/digital/docs/standart.pdf> (дата обращения: 28.12.2025)
17. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты: докл. к XXII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития эко экономики и общества, Москва, 13–30 апр. 2021 г. / Г.И. Абдрахманова, К.Б. Быховский, Н.Н. Веселитская, К.О. Вишневский, Л.М. Гохберг и др. ; рук. авт. кол. П.Б. Рудник ; науч. ред. Л.М. Гохберг, П.Б. Рудник, К.О. Вишневский, Т.С. Зинина ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. – 239, [1] с. – ISBN 978-5-7598-2510-4 (в обл.). – ISBN 978-5-7598-2270-7 (e-book) // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://conf.hse.ru/mirror/pubs/share/462977876.pdf> (дата обращения: 28.12.2025)
18. Digital Transformation and Its Benefits for Business // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/what-is-digital-transformation> (дата обращения 06.01.2026)
19. Fischer M., Imgrund F., Janiesch Ch., Winkelmann A. Strategy Archetypes For Digital Transformation: Defining Meta Objectives Using Business Process Management // Information & Management. – 2020. – № 5. – р. 103262. – doi: 10.1016/j.im.2019.103262. // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720618303197> (дата обращения 23.12.2025)
20. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. MIT Sloan Management Review, 55, 1-12. // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: [https://www.academia.edu/28433565/Embracing\\_Digital\\_Technology\\_A\\_New\\_Strategic\\_Imperative](https://www.academia.edu/28433565/Embracing_Digital_Technology_A_New_Strategic_Imperative) (дата обращения 23.12.2025)
21. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews // Gov. Inf.Q. 2019. No. 36. P. 101385. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X18304131> (дата обращения: 28.12.2025)
22. SDG Digital Acceleration Agenda // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/SDG%20Digital%20Acceleration%20Agenda\\_2.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/SDG%20Digital%20Acceleration%20Agenda_2.pdf) (дата обращения 23.12.2025).

## УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СФЕРЫ ГОСТЕПРИИМСТВА И ГОСТИНИЧНЫХ УСЛУГ

*Чередник Екатерина Витальевна*

магистрант,

Сургутский государственный университет,  
РФ, г. Сургут

*Добровольская Аделя Рашидовна*

магистрант,

Сургутский государственный университет,  
РФ, г. Сургут

## MANAGING A TEAM AS A FACTOR IN INCREASING STAFF MOTIVATION IN THE HOSPITALITY AND HOTEL SERVICES SECTOR

*Cherednik Ekaterina Vitalyevna*

Master's student,

Surgut State University,

Russia, Surgut

*Dobrovolskaya Adelya Rashidovna*

Master's student,

Surgut State University,

Russia, Surgut

**Аннотация.** Статья посвящена проблеме высокой текучести кадров в гостиничной отрасли России, обусловленной интенсивным ритмом работы и недостаточной мотивацией персонала. Предложены мероприятия по повышению мотивации, которые включают в себя поддержание благоприятного психологического климата, эффективное управление коллективом, обеспечение баланса между работой и личной жизнью, предоставление перспектив для карьерного роста.

**Abstract.** This article addresses the high turnover rate in the Russian hotel industry, which is caused by intense workloads and insufficient staff motivation. Measures to improve motivation are proposed, including

maintaining a positive psychological climate, effective team management, ensuring a work-life balance, and providing opportunities for career advancement.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, стимулирование сотрудников, гостиничный бизнес, текучесть кадров, удержание персонала, психологический климат, управление конфликтами.

**Keywords:** Personnel motivation, employee stimulation, hospitality business, staff turnover, personnel retention, psychological climate, conflict management.

В гостиничном бизнесе мотивация персонала – ключевой фактор, который определяет успешность работы организации. Высокий уровень мотивации сотрудников не только способствует улучшению производительности труда, но и снижает текучесть кадров, что особенно актуально в условиях высокой конкуренции на российском рынке [1].

Однако, как показывает практика, многие гостиничные предприятия сталкиваются с проблемами мотивации персонала. Традиционные материальные стимулы оказывают лишь временное влияние на уровень мотивации сотрудников. Важно понимать, что современные работники, особенно представители молодого поколения, ищут не только достойное денежное вознаграждение за свою работу, но и возможности для расширения своих компетенций, признания их заслуг и создания комфорtnого рабочего климата.

В данной статье будет проанализирована проблема мотивации персонала в гостиничном бизнесе, рассмотрены основные компоненты мотивации, а также предложены рекомендации, направленные на улучшение системы мотивации сотрудников [2].

Мотивация – это мощная сила, побуждающая индивида идти вперед, добиваться поставленных целей. По мнению Герцберга, важно учитывать две категории факторов мотивации – гигиенические (условия труда, зарплата, стиль управления) и мотивирующие (доверие, достижения, признание, свобода), которые влияют на уровень удовлетворенности сотрудников. Современная теория самоопределения подчеркивает важность внутренней мотивации, определяя её как результат удовлетворения трех базовых психологических потребностей: автономии, компетентности и связности. В целом, мотивацию можно рассматривать как комплексный процесс, который зависит как от индивидуальных особенностей человека, так и от внешних факторов, влияющих на его трудовую деятельность.

Эффективность функционирования гостиничных предприятий во многом определяется качеством работы персонала. В российских реалиях проблема усугубляется рядом специфических факторов: высокая текучесть кадров в сфере обслуживания, сезонные колебания занятости, превалирование традиционных, преимущественно материальных, подходов к стимулированию, которые демонстрируют ограниченную эффективность в долгосрочной перспективе [3].

Современный сотрудник, в частности представители молодого поколения, ищет не только достойную оплату труда, но и возможности для профессионального роста, признание, комфортный психологический климат и баланс между работой и личной жизнью. Однако, многие российские отели не успевают адаптировать свои HR-стратегии под эти меняющиеся запросы. Отсутствие систематического анализа трудовых мотивов сотрудников приводит к тому, что управленические решения в части мотивации принимаются без глубокого понимания внутренних движущих сил коллектива, что влечёт за собой не только низкую производительность, но и высокий уровень конфликтности, эмоциональное выгорание и, как следствие, потерю специалистов.

Для достижения комфортного уровня психологического климата необходимо внедрять комплексные подходы, направленные на системное улучшение внутреннего взаимодействия, включающие в себя регулярные мероприятия по тимбилдингу, создание возможностей для неформального общения, а также формирование механизмов для открытого выражения мнений и предложений сотрудниками в формате обратной связи [4].

Мотивация сотрудников в российской гостиничной отрасли требует комплексного подхода. Важно не только удовлетворять базовые потребности, но и создавать условия для личностного и профессионального роста, а также формировать чувство принадлежности и ценности.

Несмотря на растущую роль нематериальных факторов, конкурентная заработная плата, прозрачная система премирования и возможность заработать остаются критически важными в России.

Эффективная мотивация персонала в российской гостиничной отрасли – это сложный и многогранный процесс. Для достижения мотивации кадров необходимо комплексное воздействие на сотрудников по трем основным направлениям: материальные стимулы, нематериальная мотивация, лидерство и управление.

Материальные стимулы составляют базовый уровень мотивации, удовлетворяя физиологические потребности человека. В условиях российского рынка, где вопрос финансовой стабильности традиционно играет значительную роль, конкурентная заработная плата, а также

расширенный социальный пакет являются критически важными условиями для привлечения и удержания квалифицированного персонала. В.И. Герчиков в своих работах о типах трудовой мотивации, неоднократно подчеркивал значимость инструментальной мотивации, где деньги выступают как основной инструмент для удовлетворения личных потребностей. Таким образом, адекватное материальное вознаграждение выступает отправной точкой, без которой дальнейшие мотивационные усилия могут оказаться неэффективными [5].

Помимо финансовых аспектов, существенное влияние на мотивацию оказывают нематериальные факторы, отвечающие за удовлетворение высших потребностей человека в признании, уважении, самоактуализации. Признание заслуг через регулярную и искреннюю похвалу, публичное отмечание достижений сотрудников создает у работников ощущение ценности и принадлежности к команде. Создание благоприятного психологического климата – дружелюбной, поддерживающей атмосферы в коллективе путем проведения корпоративных мероприятий способствует формированию сильного командного духа. Поддержка баланса между работой и личной жизнью эффективно снижает уровень стресса и выгорания. А.Я. Кибанов часто акцентирует внимание на роли корпоративной культуры, психологического климата и возможностей профессионального роста как ключевых факторов нематериальной мотивации, способствующих не только удержанию работников, но и развитию человеческого капитала в гостиничной отрасли [6].

Предлагаемые ниже мероприятия направлены на создание условий, которые не только удовлетворяют базовые потребности сотрудников, но и стимулируют их к профессиональному росту, личностному развитию.

**Таблица 1.**

**Ключевые направления и мероприятия по мотивации персонала в гостиничном бизнесе**

№	Направление стратегии	Предлагаемые мероприятия (в контексте статьи)	Цель и ожидаемый эффект
1	Поддержание благоприятного психологического климата и организационной культуры	Развитие системы наставничества и адаптации новых сотрудников	Ускорение интеграции, снижение стресса, формирование чувства принадлежности, сокращение текучести кадров.
		Обеспечение открытой коммуникации и обратной связи	Повышение доверия к руководству, оперативное выявление и решение проблем, снижение

№	Направление стратегии	Предлагаемые мероприятия (в контексте статьи)	Цель и ожидаемый эффект
			конфликтности, создание единого информационного пространства.
		Проведение психолого-гического анализа трудовых мотивов сотрудников	Глубокое понимание факторов мотивации, разработка персонализированных стимулов, улучшение общего настроения в коллективе.
		Использование бизнес- и психологических игр, корпоративных и спортивных мероприятий	Развитие командных навыков, укрепление межличностных связей, формирование чувства общности и причастности.
2	Эффективное управление конфликтами	Разработка и внедрение системы управления конфликтами	Снижение числа отрицательных результатов, связанных с конфликтами, улучшение рабочей атмосферы.
		Поиск и устранение причин конфликта, нахождение компромиссов	Оперативное разрешение разногласий, предотвращение эскалации, сглаживание последствий, обучение сотрудников конструктивному диалогу.
		Введение объединительных целей и стимулирование неконфликтной атмосферы	Переориентация на совместный результат, снижение личной конфронтации, поощрение мирного взаимодействия.
3	Поддержка баланса между работой и личной жизнью	Внедрение гибких графиков работы, возможности частичной занятости и ротации смен	Снижение уровня стресса и выгорания, повышение удовлетворённости и лояльности, особенно в пиковые сезоны.
		Разработка программ поддержки сотрудников (wellness-программы, скидки)	Демонстрация заботы о персонале, усиление нематериальной мотивации, улучшение самочувствия и благополучия.
4	Предоставление перспектив роста и развития	Создание систем внутреннего продвижения, обучения и переквалификации	Удержание амбициозных сотрудников, развитие компетенций, сокращение затрат на внешний рекрутинг, повышение лояльности.

№	Направление стратегии	Предлагаемые мероприятия (в контексте статьи)	Цель и ожидаемый эффект
5	Адаптивность HR-стратегий к специфике предприятия	Индивидуализация подходов к мотивации для отелей разного типа и масштаба	Максимальная эффективность мотивационных программ за счёт учёта целевой аудитории, местоположения и особенностей бизнеса.

Анализ показал, что мотивация персонала немыслима без глубокого психологического анализа трудовых мотивов, а ключевым условием успешности социально-психологических методов является открытость и доверие между руководителями и подчинёнными.

Управление коллективом начинается с способности руководителя четко ставить задачи, обеспечивать необходимые ресурсы для их выполнения и справедливо оценивать труд, что создает ощущение порядка и безопасности среди работников. Особую роль играет оперативность и конструктивность в разрешении конфликтов, предотвращая их эскалацию и поддерживая здоровый микроклимат. Справедливость и прозрачность в принятии решений, а также в распределении обязанностей и вознаграждений, формируют ключевое доверие к руководству, без которого любые мотивационные программы будут восприниматься скептически. Кроме того, готовность руководителя выступать в роли наставника, поддерживать подчиненных в сложных ситуациях и инвестировать в их развитие, является мощным мотивирующим фактором, способствующим долгосрочному сотрудничеству. Многие российские исследования в области менеджмента и HR, в том числе работы А.Я. Кибанова, подчеркивают, что стиль руководства, его эмоциональный интеллект и способность к выстраиванию доверительных отношений с коллективом являются критическими для создания мотивирующей рабочей среды. Таким образом, руководитель, его действия и решения, напрямую влияют на удовлетворенность работой и, как следствие, на готовность сотрудников оставаться в компании и эффективно выполнять свои обязанности в гостиничной отрасли [7].

### Вывод

Результаты проделанной работы наглядно демонстрируют, что персонал в гостиничной отрасли следует рассматривать как стратегический актив, а инвестиции в его мотивацию, развитие и удержание являются критически важными для устойчивого развития и конкурентоспособности бизнеса. Комплексный подход, включающий как материальные, так и преимущественно нематериальные стимулы, адаптированные к

уникальным особенностям каждого гостиничного предприятия, способен значительно повысить лояльность сотрудников и снизить кадровые потери.

**Список литературы:**

1. Архипова Н.И. Кадровая безопасность: Учебное пособие. – М.: Российский государственный гуманитарный университет. 2023. 94 с.
2. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации. Часть 1. // Мотивация и оплата труда. 2005. №2. С. 53-62.
3. Донскова Л.И., Заводчикова М.Г. Приоритеты в стратегическом управлении персоналом в сфере туризма и гостеприимства // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. Т. 22 – Москва, 2025. - С. 238–250.
4. Евсеева Е.Д. Инновационные технологии в сфере развития туризма и гостеприимства в России и за рубежом // Сборник статей научных докладов по итогам Всероссийской студенческой научной конференции «Бизнес-технологии в туризме и гостеприимстве». - Москва, 2020. С. 144–148.
5. Зубкова В.И. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С.А. Баркова. – М.: Юрайт. 2024. 186 с.
6. Кочеткова А.И., Кочетков П.Н. Психологические механизмы командообразования. – М.: Юрайт. 2024. 663 с.
7. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 695 с.

### 3. МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

#### ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА РАЗВИТИЕ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

*Махмутова Анна Сергеевна*

*студент,  
Казанский национальный исследовательский технический  
университет,  
РФ, г. Казань*

#### THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE DEVELOPMENT OF THE GLOBAL ECONOMY

*Makhmutova Anna Sergeevna*

*Student,  
Kazan National Research Technical University,  
Russia, Kazan*

**Аннотация.** В работе исследуется глубокое трансформирующее влияние искусственного интеллекта (ИИ) на мировую экономику, позиционируя его как ключевой драйвер Четвертой промышленной революции. Анализ показывает, что ИИ выступает катализатором роста производительности и формирования нового технологического уклада, но одновременно обостряет глобальное неравенство, выводя в лидеры страны Азии и США. Подчеркивается двойственность эффекта: хотя ИИ сулит масштабную автоматизацию и новые рынки, он также ведет к перераспределению рабочих мест и ставит перед отстающими странами вызовы цифровой трансформации.

**Abstract.** The paper explores the profound transformative impact of artificial intelligence (AI) on the global economy, positioning it as a key driver of the Fourth Industrial Revolution. The analysis reveals that AI is a catalyst for productivity growth and the formation of a new technological paradigm, but it also exacerbates global inequality, leading to the rise of Asian and U.S. economies. The paper highlights the dual nature of the impact: while AI promises widespread automation and new markets, it also

leads to job displacement and poses challenges for lagging countries in terms of digital transformation.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, мировая экономика, наука, техника, революция, развитие, производство, цифровые, рост, влияние.

**Keywords:** artificial intelligence, global economy, science, technology, revolution, development, production, digital, growth, influence.

Стремительный прогресс в области искусственного интеллекта (ИИ) оказывает огромное влияние на мировую экономику. Влияние технического прогресса на экономику уже давно является одной из главных проблем экономистов. Каждое крупное технологическое новшество на протяжении всей истории сопровождалось огромным ростом производительности. В последнее время, с развитием искусственного интеллекта (ИИ), академическое сообщество вновь проявило интерес к влиянию ИИ на экономику. С 1940-х и 1950 -х годов исследования в области искусственного интеллекта расширились, и Дартмутская конференция 1956 года, мероприятие, организованное доктором Джоном Маккарти и другими, считается одним из первых в области искусственного интеллекта

Термин «искусственный интеллект» был впервые прямо введен во время встречи. В 1955 году доктор Маккарти определил искусственный интеллект как «науку и технику создания интеллектуальных машин». Последние достижения в области больших данных, технологий и алгоритмов открыли новую ступень развития искусственного интеллекта.

Современная мировая экономика охарактеризована пятым технологическим укладом (1985-2035). Считается, что на сегодняшний день завершено уже пять технологических укладов, и наступает шестой техноуклад, который, по предположениям, начнется примерно с 2035 по 2045 год. (табл.1)

**Таблица 1.**

**Мировая эволюция технологических укладов [3].**

Номер уклада	Исторические события	Год начала
1	Начало первой промышленной революции	1772
2	Эпоха угля и пара	1825
3	Эпоха стали	1875
4	Эпоха нефти	1908
5	Эпоха компьютеров и коммуникаций	1985
6	Нанотехнологии	2035-(?)
7	Когнитивные технологии	2060-(?)

Согласно немецкому экономисту и основателю всемирного экономического форума Клаусу Швабу, революция 4.0 представляет собой переход на полностью автоматизированное цифровое производство, управляемое интеллектуальными системами в реальном времени в постоянном взаимодействии с окружающей средой, выходящее за рамки одного предприятия и объединенное в глобальную промышленную сеть.

Это также означает широкое внедрение искусственного интеллекта и максимальное уменьшение участия человека в производственных процессах, а также роботизацию производства. Будущее искусственного интеллекта неразрывно связано с развитием генеративных нейросетей. Сегодня по всему миру известны ресурсы, которые используют цифровой ум, такие как Chat GPT, DALL-E и другие. Крупные компании, такие как Microsoft и Windows, уже объявили об интеграции нейросетей в свои продукты.

Хансон попытался оценить экономическое влияние ИИ, используя неоклассические модели экономического развития [1]. Эта парадигма утверждает, что технология может дополнять или заменять человеческий труд, причем возможности для дополнения или замены человеческого труда варьируются в зависимости от задачи. Модель также предполагает, что компьютерные технологии развиваются быстрее, чем обычные технологии, и что трудозатраты на машинный интеллект могут увеличиваться так быстро, как требуется, что позволяет повысить темпы экономического роста, по крайней мере, на порядок за счет использования машинного интеллекта в пакетном режиме.

Bloomberg со ссылкой на экспертов также говорит о том, что внедрение искусственного интеллекта способно заменить представителей ряда профессий и привести к перераспределению рабочих мест, а также отразиться на мировой экономике [2].

Цифровизация несет в себе мощный потенциал, позволяющий увеличить эффективность, скорость и качество работы, также снижая производственные расходы, увеличивая производительность оборудования, повышая эффективность использования сырья. Согласно L. Fuentelsaz использование современных технологий благотворно влияет на производительность предприятия. Это происходит за счет качественных изменений в операционных процессах. Во многих развивающихся странах цифровизация рассматривается как основной фактор экономического роста, позволяющая за счет повышения производительности труда, роста капитализации обеспечить доступ к мировым рынкам.

На сегодняшний день большинство предприятий России находятся на крайне низком уровне цифрового развития. По материалам исследования «Индекс готовности российских компаний к цифровой трансформации» 91 % предприятий в нашей стране используют

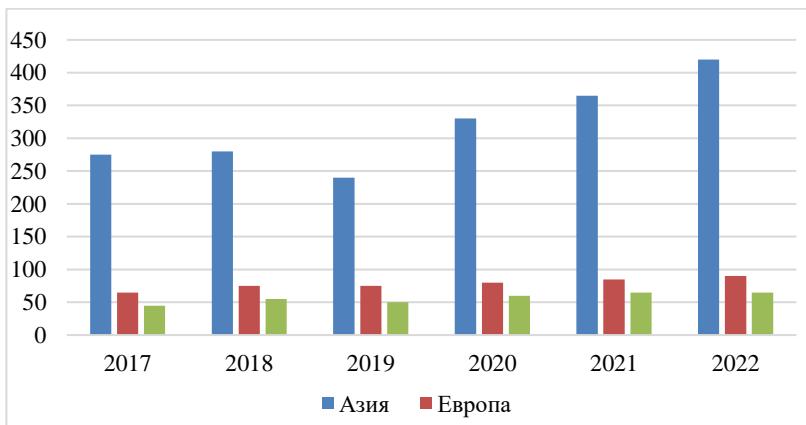
устаревшую экономическую модель. О намерении использовать цифровые технологии в ближайшие 5 лет заявили 78 % респондентов. На сегодняшний день только 4 % предприятий (компаний) имеют высокий уровень цифровизации производства.

В течение следующих десяти лет, как ожидается, искусственный интеллект (ИИ) существенно изменит все сферы человеческой деятельности, включая промышленность, машиностроение, транспорт и развитие национальной инфраструктуры. Это лишь некоторые из областей, где ИИ окажет свое влияние.

Промышленные роботы – это элементы роботизированной системы широко используемых на сборочных линиях и в производстве. Способность роботов безошибочно выполнять повторяющиеся задачи помогает повысить производительность, снизить процент брака и эксплуатационные расходы производителей.

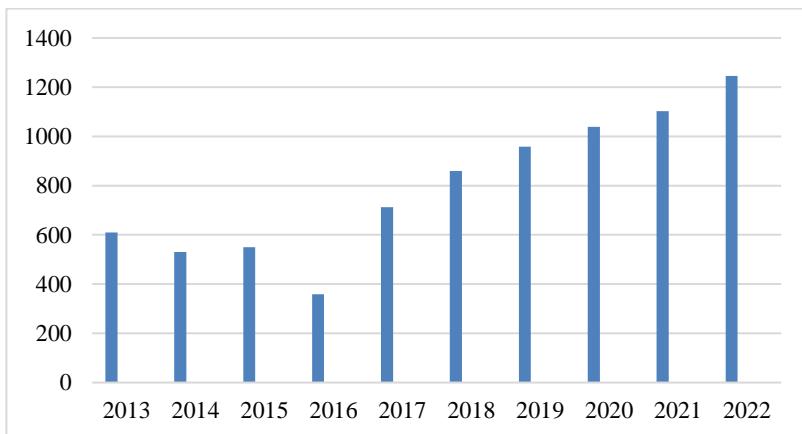
Анализ рынка промышленных роботов показывает, что его объем составил 44,71 миллиарда долларов США в 2022 году и, по прогнозам, достигнет 94,10 миллиарда долларов США к 2030 году, с годовым приростом в 10,5 % в период с 2023 по 2030 годы. В рамках рынка промышленных роботов преобладают «коллаборативные роботы», которые в последнее время стали особенно популярны из-за возможности эффективно взаимодействовать с людьми.

Статистические данные устанавливаемых промышленных роботов в данное время по регионам мира за 2017-2022 годы представлены на рисунке 1.



*Рисунок 1. Статистические данные устанавливаемых промышленных роботов в данное время по регионам мира за 2017-2022 годы [3]*

Как видно на протяжении всего периода лидирующие положение занимают страны Азии за счет Китая рост внедрения роботизации составил более 50 %. Количество продаваемых роботов на территории России за десять лет (рисунок 2) увеличился вдвое.



*Рисунок 2. Изменение количества продаваемых роботов на территории России [3]*

Но поданным исследовательской компании Research and Markets ожидаемый объем мирового рынка промышленных роботов к 2024 году составит 31,7 млрд. долларов и страны-лидеры этой отрасли будут Китай, США, Япония, но не Россия.

Таким образом, искусственный интеллект выступает как мощнейший катализатор роста и структурной перестройки мировой экономики, сравнимый с прошлыми технологическими революциями. Однако его влияние неоднозначно: наряду с огромным потенциалом для роста производительности и создания новых отраслей, он несет риски усиления социального неравенства, технологического разрыва между странами и дислокации на рынке труда. Успех в новой экономической эре будет определяться способностью национальных экономик и отдельных компаний к быстрой цифровой трансформации, инвестициям в исследования и развитие, а также адаптации человеческого капитала.

#### **Список литературы:**

1. Hanson R. Economic growth given machine intelligence. J Artif Intellig Res 2001; 2001: 1-13.

2. Bloomberg рассказал о разрушительном воздействии ИИ на мировую экономику [Электронный ресурс] / Сайт РБК – Режим доступа: <https://www.rbc.ru/society/28/10/2025/6900c6649a79478eb065085a?ysclid=mkn0jlczu0799894097>, (дата обращения 21.01.2026).
3. Хачатурова Э.Э. Влияние искусственного интеллекта на развитие мировой и российской экономики/ А.С. Бондаренко, А.А. Гуцаев // Вестник Академии знаний. 2024. №3 (62). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-iskusstvennogo-intellekta-na-razvitiye-mirovoy-i-rossiyskoy-ekonomiki> (дата обращения: 21.01.2026).

## 4. РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

### КОНСТРУКЦИОННЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ МОДЕЛИ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА: ВКЛАД В ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ

*Богатенков Семен Алексеевич*

*студент,  
Московский политехнический университет,  
РФ, Москва*

### THE RESEARCH UNIVERSITY MODEL: HOW ITS DESIGN CONTRIBUTES TO TERRITORIAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT

*Bogatenkov Semyon Alekseevich*

*Student,  
Moscow Polytechnic University,  
Russia, Moscow*

**Аннотация.** Статья посвящена анализу конструкционных элементов модели исследовательского университета и их роли в достижении целей устойчивого развития на уровне территорий Российской Федерации. Исследовательский университет рассматривается как институциональный «якорь» регионального развития, обеспечивающий связку образования, науки, инноваций и общественной вовлеченности в рамках единой управленческой и партнерской архитектуры. В центре внимания находится миссионное стратегирование, кадровая политика, исследовательская инфраструктура, механизмы трансфера технологий и сеть взаимодействия с государством, бизнесом и сообществами как каналы преобразования академических результатов в социально-экономические и экологические эффекты.

**Abstract.** This article analyzes the structural elements of the research university model and their role in achieving sustainable development goals at the regional level of the Russian Federation. The research university is

viewed as an institutional anchor for regional development, integrating education, science, innovation, and public engagement within a unified governance and partnership architecture. The focus is on mission strategy, human resources policy, research infrastructure, technology transfer mechanisms, and interactions with government, business, and communities as channels for transforming academic results into socioeconomic and environmental impacts.

**Ключевые слова:** исследовательский университет, модель исследовательского университета, конструкционные элементы, третья миссия университета, устойчивое развитие территорий.

**Keywords:** research university, research university model, structural elements, third mission of the university, sustainable development of territories.

Актуальность исследования определяется тем, что устойчивое развитие территорий Российской Федерации всё в большей степени зависит от качества человеческого капитала, способности регионов к технологическому обновлению и наличия институтов, которые связывают науку, экономику и социальную сферу в единый контур. В такой системе исследовательский университет выступает не только как площадка подготовки кадров и генерации знаний, но и как «якорная» организация территориального развития: он формирует исследовательские и инженерные компетенции, создаёт условия для предпринимательства и внедрения разработок, поддерживает культурную и социальную связность, участвует в решении задач здравоохранения, образования, городской среды и экологической модернизации. В российском контексте это приобретает особую значимость из-за пространственной неоднородности развития, различий в инновационной ёмкости региональных экономик, кадровой миграции и необходимости обеспечивать устойчивость регионов к внешним шокам. Дополнительный импульс актуальности дают государственные механизмы стратегического академического лидерства, ориентирующие университеты на прямой вклад в социально-экономическое развитие субъектов Российской Федерации и на формирование университетов как центров научно-технологического и общественного развития.

Цель исследования состоит в том, чтобы раскрыть конструкционные элементы модели исследовательского университета и показать, каким образом каждый из этих элементов формирует вклад университета в достижение целей устойчивого развития территорий Российской Федерации.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использовать выделенные конструкционные элементы как основу для проектирования университетских программ развития, для согласования приоритетов университета и региона, а также для разработки показателей результирующей, отражающей вклад в устойчивое развитие территорий.

В российской науке и экспертной аналитике важны работы, посвящённые третьей миссии и её институционализации: Елена Владимировна Курдяшова (анализ модели исследовательского университета через третью миссию и управленические форматы), Ольга Викторовна Дремова (эмпирический анализ трактовок третьей миссии в Российской Федерации), Эльза Анатольевна Шарыкина (третья миссия как элемент устойчивого развития), Георгий Владимирович Майер (выделение базовых составляющих модели исследовательского университета через принципы, среду и инновации).

В российской практике это особенно важно, потому что состав и параметры программ поддержки обновляются, а контуры эффективности уточняются: например, в 2025 году Министерство науки и высшего образования Российской Федерации публиковало обновления по программе стратегического академического лидерства «Приоритет 2030», где меняются контуры основного трека и распределение грантов, а также подход к оцениванию эффективности программ развития университетов [1, с. 25].

Первый конструкционный элемент – миссия и «перевод» Повестки в области устойчивого развития на период до 2030 года в управленические решения университета и региона. Добровольный национальный обзор Российской Федерации по Целям устойчивого развития подчеркивает, что значительная часть целей и задач уже встроена в стратегические и программные документы страны; следовательно, для университета принципиально не «присоединиться к модной теме», а встроиться в реальную систему национальных и региональных приоритетов, где устойчивость территории определяется одновременно экономическими, социальными и экологическими ограничениями.

В этом месте появляется содержательная конкретика: университетская стратегия должна связывать научные и образовательные направления с измеряемыми региональными вызовами, которые корреспондируют национальному набору показателей достижения Целей устойчивого развития и официальной статистике, публикуемой Федеральной службой государственной статистики по тематике устойчивого развития.

Второй элемент – архитектура управления и ответственности, которая превращает «третью миссию» университета из декларации в систему решений. Российские исследования показывают, что понимание третьей миссии в университетах неоднородно и нередко смещается в сторону социально-культурных практик при слабой институционализации экономического и технологического вклада; фиксируется и общий тренд на недостаточную коммерциализацию и слабую привязку к инструментам регионального развития.

Следовательно, управленческий контур исследовательского университета должен включать постоянные органы координации с регионом и индустрией (наблюдательные и экспертные советы, проектные комитеты по приоритетам территории), регламенты отбора проектов по принципу общественной значимости и технологической реализуемости, а также систему мотивации руководителей и научных коллективов, где цениится не только публикационный результат, но и внедрение, подготовка кадров, социальный эффект и экологическая результативность [2, с. 31].

Третий элемент – человеческий капитал как воспроизводимый ресурс территории. Для исследовательского университета это не просто численность профессорско-преподавательского состава, а способность привлекать и удерживать исследователей, выращивать молодежные группы, формировать междисциплинарные команды и поддерживать научную культуру. Российская практика показывает, что государство целенаправленно инвестирует в создание условий для исследований: в отчетах Министерства науки и высшего образования Российской Федерации за 2023 год фиксируются, в частности, функционирование сети лабораторий мирового уровня и развитие инфраструктуры трансфера технологий.

С точки зрения устойчивого развития территорий это означает, что университетский человеческий капитал должен быть «встроен» в региональные отраслевые и социальные задачи через совместные кафедры и лаборатории с работодателями, целевую подготовку и программы дополнительного профессионального образования для государственных и муниципальных управленцев, инженерных служб, педагогов и медицинских организаций.

Ключевое напряжение в развитии исследовательского университета связано с конкуренцией метрик: публикационная результативность, международная видимость, кадровые показатели и финансовая устойчивость часто измеряются проще, чем вклад в территориальное развитие и устойчивость. Опыт программ повышения конкурентоспособности университетов, включая обсуждение эффектов проекта повышения конкурентоспособности ведущих университетов, демонстрирует, что

управленческие механизмы способны ускорять публикационную активность и перестройку внутренней структуры, но при этом возникает риск «подмены цели показателем», когда социальный и технологический эффект недоучитывается либо откладывается [3, с. 89].

Одновременно исследования по устойчивым практикам и оценке вклада университетов в экологическую, социальную и управленческую повестку подчеркивают методологическую сложность сопоставления результатов и необходимость развивать национальные подходы к оценке устойчивости университетов, согласованные с целями развития территорий.

Проблемное поле в российской практике можно свести к нескольким устойчивым узлам. Во-первых, сохраняется структурный разрыв между производством знаний и их промышленным внедрением: при наличии центров трансфера технологий и росте патентных коллaborаций недостаточно развиты рыночные каналы продвижения технологий, а партнерства с коммерческими организациями часто слабее, чем с научными институтами.

Во-вторых, зависимость исследований от бюджетного финансирования при ограниченной доле бизнеса осложняет долгосрочное планирование и снижает устойчивость лабораторий и научных коллективов, особенно в регионах.

В-третьих, в управлении университетами нередко доминируют краткосрочные проектные циклы, тогда как устойчивое развитие территорий требует длинных программ с накоплением эффекта, в том числе инфраструктурных и социальных. В-четвертых, сохраняется методологический дефицит оценки воздействия: без привязки к официальным показателям и без контуров внешней верификации университетские отчеты трудно сопоставимы и для региона, и для государства [4, с. 41].

Пути решения логично вытекают из конструкции модели. Усиление миссионной логики означает переход от набора разрозненных проектов к портфелю территориальных программ, где для каждой программы заранее определены ожидаемые изменения в показателях региона и механизм внедрения. Развитие инновационного контура предполагает профессионализацию центров трансфера технологий: обучение технологических брокеров, стандартизацию работы с интеллектуальной собственностью, внедрение процедур технологической экспертизы и совместное финансирование опытных внедрений с региональными компаниями.

Инфраструктурные решения связаны с тем, чтобы кампусы и лаборатории проектировались как открытые для региона платформы: центры компетенций для муниципалитетов и предприятий, площадки

пилотирования экологических и цифровых решений, межвузовские консорциумы.

Наконец, управленческая устойчивость достигается через баланс метрик: включение в систему эффективности университета показателей, отражающих внедрение разработок, подготовку кадров для региона, социальные проекты и экологические эффекты, а также через регулярную внешнюю оценку, сопоставимую с данными официальной статистики устойчивого развития [5, с. 2460].

Таким образом, вклад исследовательского университета в достижение Целей устойчивого развития территорий Российской Федерации определяется не отдельными разовыми проектами, а качеством и согласованностью конструкционных элементов модели университета, обеспечивающих устойчивое воспроизведение результатов. Наиболее значимыми элементами выступают миссионная рамка, связывающая научно-образовательскую деятельность с региональными вызовами, управленческая архитектура ответственности и партнерств, человеческий капитал и механизмы его удержания в регионе, инфраструктура исследований и кампусного развития, инновационный контур трансфера технологий, а также система измерения воздействия, сопоставимая с официальными показателями устойчивого развития. При отсутствии хотя бы одного из этих блоков университетская деятельность, как правило, приобретает фрагментарный характер, что снижает масштаб эффекта для территории и приводит к подмене долгосрочных целей краткосрочной отчетностью.

Анализ практики Российской Федерации показывает, что государственные инструменты поддержки высшего образования и науки создали организационные предпосылки для усиления региональной роли университетов, однако сохраняются системные ограничения, связанные с разрывом между созданием знаний и промышленным внедрением, недостаточной развитостью технологического посредничества и слабой экономической «конвертацией» результатов исследований. Дополнительной проблемой остается неоднородность трактовки третьей миссии и дефицит единой методологии оценки социально-экономического и экологического эффекта. Это означает, что повышение вклада исследовательского университета в устойчивое развитие территории требует перехода от преимущественно количественных метрик научной результативности к сбалансированной модели управления, в которой показатели внедрения, кадрового обеспечения региона, улучшения качества среды и социальной устойчивости выступают равноправными критериями эффективности.

Перспективное направление совершенствования модели заключается в институционализации «портфеля территориальных программ», где для каждого приоритета заранее определены контуры внедрения, партнеры, источники софинансирования и ожидаемые изменения в социально-экономических показателях региона.

**Список литературы:**

1. Берендеева А.Б. Роль вузов в развитии концепции устойчивого развития и ESG-повестки / А.Б. Берендеева // Теоретическая экономика. – 2025. – № 3. – С. 24–42.
2. Нехода Е.В., Krakovetskaya I.B., Kaz M.C., Redchikova N.A. [и др.]. Университеты в ESG-повестке: подходы к оценке устойчивых практик / Е.В. Нехода, И.В. Krakovetskaya, М.С. Каз, Н.А. Редчикова [и др.] // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. – № 7. – С. 2457–2474.
3. Зиневич О.В., Мелёхина Е.А. Высшее образование для глобального и локального устойчивого развития / О.В. Зиневич, Е.А. Мелёхина // Высшее образование в России. – 2023. – Т. 32. – № 3. – С. 84–102.
4. Дремова О.В., Щеглова И.А. Третья миссия университетов в России: тренд на (не)коммерциализацию? / О.В. Дремова, И.А. Щеглова // Университетское управление: практика и анализ. – 2022. – Т. 26. – № 2. – С. 27–37.
5. Кудряшова Е.В., Сорокин С.Э. «Третья миссия» университетов как предмет научного анализа / Е.В. Кудряшова, С.Э. Сорокин // Вестник Вятского государственного университета. – 2020. – № 2 (136). – С. 17–24.

## 5. ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

### СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ДОСТИГНУТОГО УРОВНЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА ОРГАНИЧЕСКОЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

*Ильяня Дарья Владимировна*

*аспирант,*

*УО Белорусская государственная*

*сельскохозяйственная академия,*

*РБ, г. Горки*

### THE CURRENT STATE OF THE ORGANIC AGRICULTURAL PRODUCTS MARKET IN THE REPUBLIC OF BELARUS

*Il'yanja Daria Vladimirovna*

*Postgraduate student,*

*Belarusian State Agricultural Academy,*

*Republic of Belarus, Gorki*

**Аннотация.** В современных экономических условиях производство и реализация органической сельскохозяйственной продукции является одним из приоритетных направлений развития Республики Беларусь. В данной статье рассматривается современное состояние достигнутого уровня развития рынка органической сельскохозяйственной продукции Беларуси, а также перспективы его развития.

**Abstract.** In the current economic conditions, the production and sale of organic agricultural products is one of the priority areas of development in the Republic of Belarus. This article examines the current state of the organic agricultural market in Belarus and its future prospects.

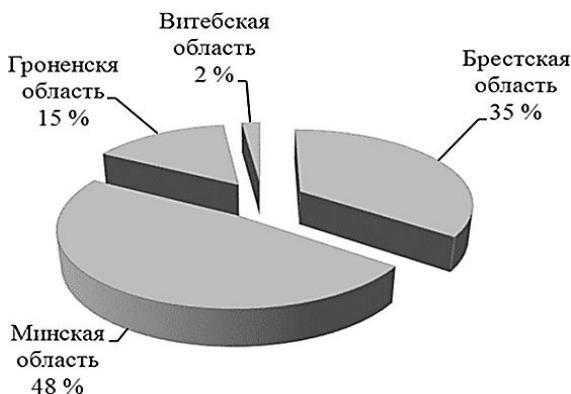
**Ключевые слова:** органическая продукция; органическое сельское хозяйство; органическая сельскохозяйственная продукция; рынок органической продукции.

**Keywords:** organic products; organic agriculture; organic agricultural products; organic products market.

Органическая сельскохозяйственная продукция в Беларуси выращивается на землях сельскохозяйственного назначения, а дикорастущая – на землях лесного фонда. Отсутствие национальной системы паспортизации органических земель затрудняет получение достоверной информации.

В условиях дефицита официальной статистической информации для нашего исследования производителями органической продукции на территории республики признаны фермерские хозяйства и сельскохозяйственные организации, имеющие органический сертификат соответствия реализуемой продукции требованиям ЕС, а также хозяйства, находящиеся в процессе продления сертификата или переходном периоде.

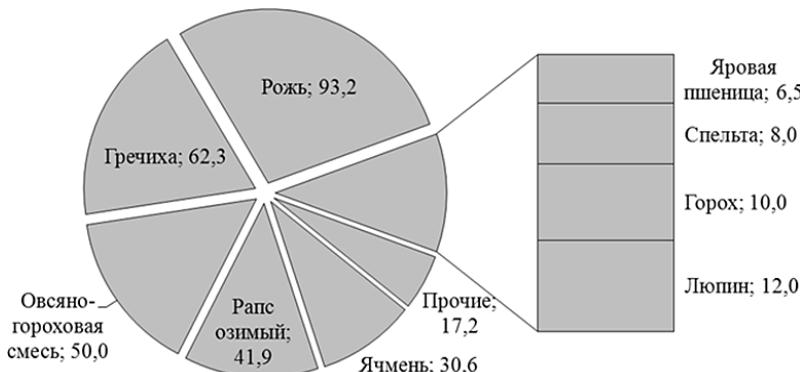
Органическое производство развивается в четырех из шести регионов страны. Лидируют Минская (1007 га) и Брестская (723,8 га) области, на долю которых приходится 83 % всех органических земель республики (рисунок 1) [1].



*Рисунок 1. Структура органических земель Республики Беларусь по регионам*

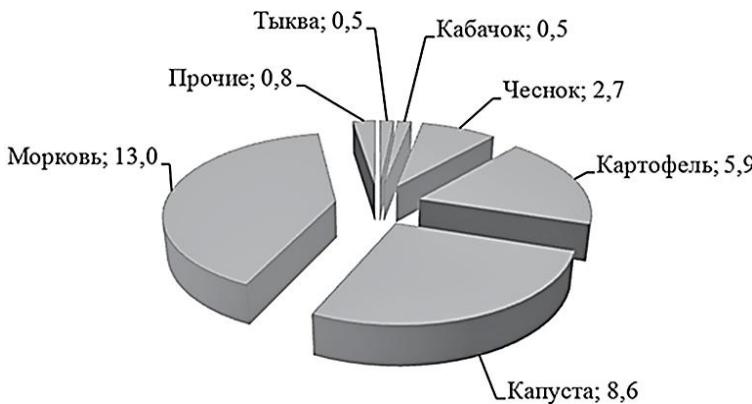
Хозяйства, занятые органическим производством, специализируются в основном на продукции растениеводства. Перечень возделываемых в республике культур содержит свыше 55 наименований.

Первенство принадлежит зерновым и зернобобовым культурам, под которыми было занято 349 га органических земель. Наибольший удельный вес в структуре занимают рожь – 93,2 га и гречиха – 62,3 га, валовой сбор которых в 2018 г. составил 176 и 78 т соответственно (рисунок 2).



*Рисунок 2. Структура органических площадей под зерновыми и зернобобовыми культурами в Республике Беларусь, га*

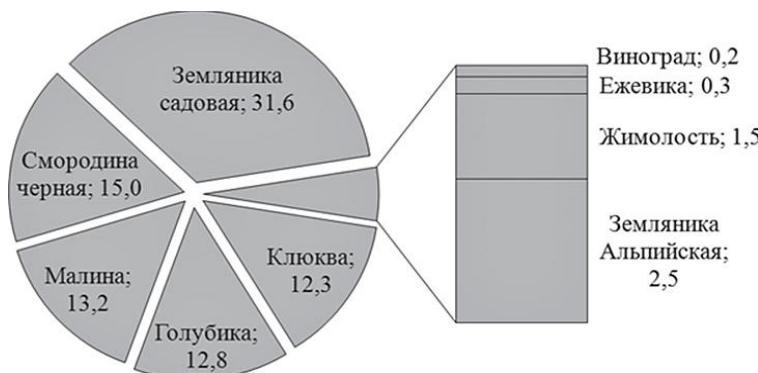
В республике производится около 25 видов сертифицированных органических овощных культур, но общая земельная площадь, используемая ими, не превышает 32 га. Наибольшие площади заняты морковью (13,0 га), капустой (8,6 га) и картофелем (5,9 га) (рисунок 3).



*Рисунок 3. Структура органических площадей под овощными культурами в Республике Беларусь, га*

В стране активно развивается органическое плодово-ягодное направление. Площадь многолетних плодовых насаждений составляет 0,4 га, в том числе 0,1 га – яблони, 0,3 га – вишня, кроме того 0,5 га засажено фундуком.

Общая площадь земель под ягодными культурами составляет около 90 га, в структуре которых 35 % занимает земляника садовая (31,6 га), 17 % смородина черная (15 га). По объемам производства лидирует земляника садовая – свыше 55 т, и голубика – свыше 16 т, объемы сбора малины и смородины черной находятся на уровне 4 т (рисунок 4).



*Рисунок 4. Структура органических площадей под ягодными культурами в Республике Беларусь, га*

Рассматривая ресурсную базу для производства органической ягодной продукции на перспективу, необходимо отметить, что к ней относятся как органические ягоды, выращенные в хозяйствах, так и дикорастущие ягоды, система приема которых у населения налажена на всей территории страны.

По данным справочника World of Organic Agriculture [2], к органическим относятся 2742 га белорусских земель, на которых осуществляется сбор дико-растущих ягод и грибов.

Перспективным сегментом органических продуктов представляется лен, для возделывания которого республика имеет благоприятные почвенно-климатические условия, длительные традиции и научную базу.

В последнее время белорусские фермеры начали предлагать и животноводческую продукцию: яйца, птицу. Животноводство как отрасль хорошо развита в стране, и при условии внедрения принципов органического производства данное направление может получить новый вектор развития.

Таким образом, производство и оборот экологически чистых (органических) продуктов в Республике Беларусь находится на начальном этапе становления. Основную нагрузку по сертификации несут фермерские хозяйства, производящие разнообразную продукцию на общей площади около 2100 га. Органическое производство развивается в четырех из шести регионов страны, лидирующими из которых являются Минская (1007 га) и Брестская (723,8 га) области.

Несмотря на наличие производственных мощностей по переработке дикоросов, следует отметить, что имеющийся потенциал не используется для выхода на рынок органической продукции, так как перерабатывающие предприятия при заготовке сырья не разделяют обычную ягоду, выращенную традиционным способом, и органическую, в том числе дикорастущую.

Реализация белорусской органической продукции осуществляется как на внутренний, так и на внешние рынки.

На внутренний рынок белорусскими фермерами поставляется органическая растениеводческая и животноводческая продукция, произведенная по органическим или близким к ним технологиям. Основными каналами сбыта органической продукции на внутреннем рынке являются адресная доставка и интернет-магазины, ярмарки экологической и органической еды от белорусских фермеров, а также реализация переработчикам для производства готовой продукции.

### **Список литературы:**

1. Информация о производстве и обращении органической продукции Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь. – Режим доступа: [https://mshp.gov.by/ru/information\\_orgproizvodstvo-ru/](https://mshp.gov.by/ru/information_orgproizvodstvo-ru/). – Дата доступа: 18.12.2025.
2. The World of Organic Agriculture 2024. – Режим доступа: <https://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/1678159/>. – Дата доступа: 18.12.2025.

## 6. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

### РЕГИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОЯВЛЕНИЯ ТЕНЕВОЙ ЭКОНОМИКИ (НА ПРИМЕРЕ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ)

*Хайруллина Альбина Денисовна*

студент,  
Казанский (Приволжский) федеральный университет,  
РФ, г. Казань

*Чесская Арина Алексеевна*

студент,  
Казанский (Приволжский) федеральный университет,  
РФ, г. Казань

*Хайруллова Алина Ильсуревна*

научный руководитель, канд. экон. наук, доц.,  
Казанский (Приволжский) федеральный университет,  
РФ, г. Казань

### REGIONAL FEATURES OF THE SHADOW ECONOMY IN THE SAMARA REGION (BASED ON THE SAMARA REGION CASE)

*Khairullina Albina Denisovna*

Student,  
Kazan (Volga Region) Federal University,  
Russia, Kazan

*Chesskaya Arina Alekseevna*

Student,  
Kazan (Volga Region) Federal University,  
Russia, Kazan

***Khairullova Alina Il'surovna***

*Scientific supervisor,  
Candidate of Economics, Associate Professor,  
Kazan (Volga Region) Federal University,  
Russia, Kazan*

**Аннотация.** В статье рассматриваются региональные особенности проявления теневой экономики и оценка ее масштабов на примере Самарской области. Обосновывается необходимость регионального подхода из-за различий в отраслевой структуре, институциональной среде и рынке труда субъектов РФ. На основе итальянского и налогового методов представлены расчеты за 2021-2023 гг., а также дана оценка возможного экономического ущерба в абсолютном выражении. Выделены факторы, определяющие теневые практики в регионе, и предложены направления их снижения.

**Abstract.** The paper examines regional features of the shadow economy and estimates its scale using the Samara Region as a case. The relevance of a regional approach is justified by differences in sectoral structure, institutions and labour markets across Russian regions. Indirect estimates based on the Italian method and a tax-gap approach are provided for 2021-2023 together with an approximate monetary loss assessment. Key regional drivers of shadow activity are identified and policy directions are proposed.

**Ключевые слова:** теневая экономика; экономическая безопасность; региональная экономика; неформальная занятость; Самарская область.

**Keywords:** shadow economy; economic security; regional economy; informal employment; Samara Region.

Теневая экономика относится к числу наиболее устойчивых и сложно устранимых проблем современной экономической системы. Скрытие хозяйственной деятельности и доходов ведет к снижению налоговых поступлений, ухудшению условий конкуренции, росту коррупционных практик и усилению социальной уязвимости работников. В контексте Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года теневая активность влияет на бюджетную устойчивость (доходы и дефицит), инвестиционную привлекательность, качество занятости и криминализацию экономики [12].

Существенная доля неформальной и скрытой экономической деятельности ограничивает возможности государства по реализации

социально-экономической политики и формированию долгосрочных стимулов развития.

Важно учитывать, что единая официальная и сопоставимая статистика по объему теневой экономики на региональном уровне в открытом доступе, как правило, отсутствует: для субъектов РФ не публикуются регулярные оценки «уровня теневой экономики», а оценки разных авторов существенно зависят от методики и исходных данных. Поэтому для анализа региональных особенностей применяются косвенные методы (налоговый, «итальянский» по рынку труда, монетарные и др.) и сопоставление индикаторов, характеризующих предпосылки теневой активности.

Целью исследования является отражение региональной специфики (отраслевая структура, рынок труда, география и институциональная среда), которая формирует предпосылки теневой экономики, и проведение оценки ее масштабов на примере одного из экономически развитых регионов страны - Самарской области.

Под теневой экономикой понимается совокупность видов экономической деятельности, намеренно скрываемых от учета и регулирования (включая «серые» схемы оплаты труда, неформальную занятость и неучтенный оборот товаров и услуг) [11]. Наличие значимого теневого сектора приводит к искажению макро- и мезоэкономических показателей и ухудшает качество государственного управления.

С точки зрения экономической безопасности регионов ключевые негативные эффекты проявляются в:

- снижении собственных налоговых доходов региональных и местных бюджетов;
- ухудшении инвестиционного климата и конкурентоспособности территории;
- росте неформальной и неустойчивой занятости, снижении уровня доходов и защищенности работников;
- криминализации региональной экономики, сращивании криминальных структур с органами власти и бизнесом [1; 4].

Поэтому исследование региональных особенностей теневой экономики позволяет точнее определять «точки риска» и формировать адресные меры политики.

Самарская область - крупный индустриальный регион Приволжского федерального округа, расположенный на пересечении международных транспортно-логистических потоков Поволжья - «Север-Юг» и «Запад-Восток». Экономика региона опирается на промышленное производство, развитую инфраструктуру и крупные городские агломерации (Самара, Тольятти), что делает область показательным примером

для анализа теневых практик в экономически развитых субъектах РФ [2; 10].

Валовой региональный продукт (ВРП) Самарской области вырос с 1625,5 млрд руб. в 2020 г. до 2646,5 млрд руб. в 2023 г.; по оценкам региональных источников, в 2024 г. ВРП составил 3123,5 млрд руб [6].

Индекс промышленного производства успешно преодолел спад в 2022 г. (96,7%) и стабилизировался на отметке 105,7% в 2024 г [7].

Инвестиции в основной капитал демонстрируют непрерывный рост, увеличившись с 308,5 до 568,6 млрд рублей.

Номинальные выплаты выросли с 38,7 до 67,9 тысяч рублей, а их реальный размер в 2024 году составил 111,6% к предыдущему году.

Уровень безработицы по методологии МОТ сократился более чем в два раза - с 4,4% до 2% [3]. Данные представлены в таблице 1.

**Таблица 1.**

**Ключевые социально-экономические показатели  
Самарской области**

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
ВРП, млрд руб.	1625,5	2157,7	2367,6	2646,5	3123,5*
Индекс промышленного производства, %	96,4	103,6	96,7	111,4	105,7
Объем инвестиций в основной капитал, млрд руб.	308,5	386,8	453,9	522,7	568,6*
Номинальная начисленная заработка плата, тыс. руб.	38,7	42,8	48,9	58,0	67,9
Реальная заработка плата, в % к предыдущему году	102,6	102,9	100,1	111,7	111,6
Безработица по методологии МОТ, %	4,4	3,5	2,7	2	2

\* Оценка

Существенная индустриальная специализация повышает чувствительность к конъюнктуре на рынках промышленной продукции и одновременно создает предпосылки для теневых практик в цепочках подрядов (субподряд, услуги, логистика, строительство). В таблице 2, для уточнения отраслевой специфики приведем структуру промышленного производства по основным видам деятельности [9].

Таблица 2.

**Структура промышленного производства Самарской области  
(по основным видам деятельности) в 2024 году, %**

Вид деятельности	Доля, в %
Добыча полезных ископаемых	24,7
Производство автотранспортных средств	23,4
Производство химических веществ и химических продуктов	7,9
Производство пищевых продуктов	6,8
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	5,1
Металлургическое производство	5
Производство готовых металлических изделий (кроме машин и оборудования)	4,4
Производство нефтепродуктов	3
Производство резиновых и пластмассовых изделий	2,8
Производство электрического оборудования	2,5
Машины и оборудование, не включенные в другие группировки	1,8
Производство лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях	1,8
Производство прочей неметаллической минеральной продукции	1,5
Прочие виды деятельности	2,9

Эта структурная особенность находит прямое, но неоднозначное отражение в формировании налоговой базы региона. Если в ВРП ведущую роль играют обрабатывающие производства, то в налоговых поступлениях за 2024 год абсолютно доминирует добывающий сектор (54,1%), тогда как доля обрабатывающей промышленности составила лишь 21,1% [14]. Такая диспропорция указывает на повышенную значимость контроля за финансовыми потоками ограниченного круга крупных сырьевых компаний. Одновременно это актуализирует вопросы трансферного ценообразования внутри холдингов и прозрачности операций в высокооборотных секторах с развитыми цепочками контрагентов (например, автосборочные кластеры), что создает потенциальные ниши для оптимизации налоговой нагрузки и вывода средств в теневой оборот.

Рынок труда Самарской области характеризуется относительно низкой безработицей (4,4-2% в 2020-2024 гг.), при этом в 3 квартале 2024 года в стране в целом доля занятых в неформальном секторе оценивается на уровне 21,3% (то есть порядка каждого пятого работника). Для региона это означает наличие устойчивого сегмента самозанятости

и микробизнеса, а также формирование угроз, связанных с потенциальными «серыми» выплатами в отдельных видах деятельности (строительство, услуги, мелкая торговля), что следует учитывать при оценке предпосылок теневой экономики.

Ввиду отсутствия официальной статистики по объёму теневой экономики на региональном уровне, для оценки её масштабов необходимо обращение к косвенным методам. В рамках исследования используются два распространенных подхода: итальянский метод (оценка скрытого сегмента рабочей силы по расхождению между исследуемой и зарегистрированной безработицей) и налоговый метод (сценарная оценка объема теневого сектора в процентах к ВРП на основе публичных оценок) [1; 4].

Для повышения прозрачности расчетов ниже приведены исходные показатели, использованные формулы и контрольные подстановки. Оценки выполнены по двум косвенным подходам:

1) «итальянский» метод по рынку труда, фиксирующий расхождение между безработицей по обследованию рабочей силы и зарегистрированной безработицей;

2) налоговый метод, сопоставляющий валовую прибыль и смешанные доходы в региональных счетах с официально отраженной прибылью корпоративного сектора. В совокупности эти подходы позволяют оценить динамику теневых практик по разным каналам (занятость и прибыль).

Итальянский метод:

$$Ттэ = (Тбп - Тб) / (Тз + Тбп) \cdot 100 \%,$$

где Тбп - безработные по обследованию рабочей силы (методология МОТ), Тб - зарегистрированные безработные, Тз - официально занятые. Результаты расчетов приведены в таблице 3.

Значение  $(Tз + Tбп)$  соответствует численности рабочей силы (занятые + безработные по обследованию), а числитель  $(Tбп - Tб)$  - величине расхождения между обследуемой и зарегистрированной безработицей, интерпретируемой как «скрытый» сегмент рабочей силы (в т.ч. незарегистрированная безработица/необращение в службу занятости). Отношение умножается на 100; значения Ттэ округлены до 0,01 процентных пункта.

Таблица 3.

Расчет доли скрытого сегмента рабочей силы (итальянский метод)

Год	Тбп, тыс. чел.	Тз, тыс. чел.	Тб, тыс. чел.	Ттэ, %	Проверка вычислений
2021	59,0	1642,2	14,0	2,65	$(59,0 - 14,0) / (1\,642,2 + 59,0) \cdot 100 = 45,0$ $/ 1\,701,2 \cdot 100 = 2,65\%$
2022	45,3	1638,0	10,8	2,05	$(45,3 - 10,8) / (1\,638,0 + 45,3) \cdot 100 = 34,5$ $/ 1\,683,3 \cdot 100 = 2,05\%$
2023	33,7	1652,8	7,5	1,55	$(33,7 - 7,5) / (1\,652,8 + 33,7) \cdot 100 = 26,2$ $/ 1\,686,5 \cdot 100 = 1,55\%$

Расчеты показывают устойчивое снижение доли «скрытого» сегмента рабочей силы в Самарской области с 2,65% в 2021 г. до 1,55 % в 2023 г. (-1,10 п.п., или -41%). Снижение обусловлено уменьшением разрыва между безработицей по обследованию и зарегистрированной безработицей: (Тбп - Тб) сократилось с 45,0 тыс. чел. в 2021 г. до 26,2 тыс. чел. в 2023 г., при относительной стабильности численности рабочей силы (Тз + Тбп около 1,68-1,70 млн чел.).

Содержательно динамика может отражать (а) повышение вероятности регистрации безработных и/или улучшение работы институтов рынка труда; (б) усиление спроса на труд и сокращение длительной незанятости; (в) структурные сдвиги, снижающие число лиц, находящихся в статусе неформального поиска работы. Вместе с тем показатель Ттэ является индикатором именно расхождения между исследуемой и зарегистрированной безработицей и не измеряет напрямую неформальную занятость среди занятых или масштабы «серых» выплат; поэтому результаты корректно интерпретировать как оценку «скрытой» безработицы/неучтенного предложения труда, а не всей теневой занятости.

Налоговый метод: доля неучтенной прибыли  $= (P - Pt) / GRP \cdot 100 \%$ , где  $P$  - валовая прибыль экономики и валовые смешанные доходы [8],  $Pt$  - прибыль корпоративного сектора, отраженная в официальной отчетности/налоговой статистике,  $GRP$  - валовой региональный продукт. Результаты расчетов приведены в таблице 4.

Показатель  $Pt$  сформирован на основе данных ФНС России по налогу на прибыль организаций (статистическая налоговая отчетность) [13]. Все показатели приведены в млрд руб. (также выполнен перевод из млн руб.

делением на 1000); итоговая доля рассчитана в процентах и округлена до 0,1 п.п.

Таблица 4.

## Оценка доли неучтенои прибыли (налоговый метод)

Год	GRP, млрд руб.	P, млрд руб.	Pt, млрд руб.	(P - Pt)/ GRP, %	Проверка вычислений (округление до 0,1 п.п.)
2021	2 157,7	1 415,3	2,158	65,5	$(1 415,3 - 2,158) / 2 157,7 \cdot 100 = 1 413,142 / 2 157,7 \cdot 100 = 65,5 \%$
2022	2 367,6	1 554,9	2,368	65,6	$(1 554,9 - 2,368) / 2 367,6 \cdot 100 = 1 552,532 / 2 367,6 \cdot 100 = 65,6 \%$
2023	2 646,5	1 679,2	2,647	63,3	$(1 679,2 - 2,647) / 2 646,5 \cdot 100 = 1 676,553 / 2 646,5 \cdot 100 = 63,3 \%$

По налоговому методу получена высокая доля неучтенои прибыли (налогового разрыва по прибыли): 65,5 % ВРП в 2021 г., 65,6 % в 2022 г. и 63,3 % в 2023 г. В динамике показатель снизился на 2,3 п.п. за 2021-2023 гг., что может указывать на частичную легализацию прибыльности и/или изменение структуры доходов в пользу более прозрачных сегментов экономики. В абсолютном выражении разность (P - Pt) составила 1 413,1 млрд руб. в 2021 г., 1 552,5 млрд руб. в 2022 г. и 1 676,6 млрд руб. в 2023 г. (в текущих ценах).

Разрыв (P - Pt) увеличивается при занижении прибыли в отчётоности (через завышение расходов, трансфертное ценообразование, вывод средств внутри холдингов), использовании серых схем выплат (конвертные зарплаты, фиктивные договоры), а также при неполном отражении смешанных доходов микробизнеса и самозанятых в корпоративной прибыли. Чем активнее применяются эти механизмы уклонения от налогообложения, тем выше доля (P - Pt)/GRP - показатель выступает косвенным индикатором потенциального налогового разрыва по прибыли и теневой компоненты в доходах. Однако значение завышено, поскольку P включает дооценки Росстата на скрытую деятельность, а Pt - это узкая налоговая база с учётом льгот, убытков и корректировок.

Однако интерпретация требует осторожности: P - макроэкономический показатель региональных счетов, включающий валовую прибыль и смешанные доходы (в т.ч. дооценки на скрытую/неформальную деятельность), тогда как Pt формируется по данным отчетности/налоговой статистики и отличается по охвату, составу и правилам учета

(налоговая база не тождественна бухгалтерской прибыли; возможны убытки прошлых лет, льготы и др.). Поэтому  $(P - Pt)/GRP$  следует рассматривать как косвенный индикатор потенциального «разрыва» по прибыли и ориентир для выявления зон риска, а не как прямую оценку доли всей теневой экономики.

Факторы теневой экономики в Самарской области целесообразно рассматривать как совокупность взаимосвязанных условий развития территории. По результатам социально-экономического анализа региона, представленного выше, можно выделить: (а) структурные факторы (индустриальная специализация, цепочки кооперации и подрядов); (б) факторы рынка труда (спрос на рабочую силу, миграция, распространенность самозанятости); (в) институциональные факторы (качество контроля, правоприменение, коррупционные риски и стимулы к легализации).

Отраслевая структура с высокой долей добычи полезных ископаемых (24,7%), производства автотранспортных средств (23,4%) и химических веществ (7,9%) в таблице 2 означает преобладание крупных производственных цепочек и большого числа контрагентов. На стыке крупных производств (например, нефтехимия, автопром и авиационно-космический сектор) и малого бизнеса (услуги, строительство, ремонт, перевозки) чаще возникают риски неформальной занятости и расчетов «в обход» официальных процедур. Это обусловлено сложностью цепочек поставок, где субподрядчики и поставщики могут прибегать к теневым схемам для снижения издержек или уклонения от контроля.

Факторы рынка труда в Самарской области усиливают эти риски. Регион характеризуется высоким спросом на квалифицированную рабочую силу в индустриальных секторах (нефть, газ, машиностроение), что привлекает мигрантов из других регионов России и стран СНГ. По данным Росстата на 2025 год, численность населения области составляет 3 112 566 человек с плотностью 58,11 чел./кв. км, при этом миграционный приток в 2023-2024 гг. способствовал росту неформальной занятости в сферах строительства, торговли и услуг. Распространенность самозанятости (особенно среди ИП и фрилансеров) также высока: в 2024 году доля самозанятых в регионе превысила среднероссийский уровень на 5-7%, что часто приводит к «серым» выплатам зарплат и уклонению от социальных взносов. По оценкам Росстата, в 3 квартале 2024 года доля занятых в неформальном секторе в России в целом составила 21,3% (порядка каждого пятого работника), а в Самарской области этот показатель выше за счет промышленной специализации и сезонных работ в АПК и добыче, где неофициальное трудоустройство достигает 25-30% в отдельных сегментах. Эти факторы создают благоприятную среду для

теневых практик, таких как неофициальное трудоустройство, фиктивные контракты и миграционные нарушения, особенно в условиях низкой безработицы (2% по МОТ в 2024 г.) и роста реальной зарплаты (111,6% к предыдущему году).

Особое внимание следует уделить институциональным факторам, которые проявляются через качество правоприменения, уровень коррупционных рисков и распространенность экономических правонарушений. Эти факторы играют ключевую роль в формировании теневой экономики, поскольку слабый контроль и коррупция создают условия для систематического уклонения от регуляций, подрывая доверие к институтам и стимулируя «серые» схемы. В 2022-2024 гг. в регионе зарегистрировано 642, 890 и 781 коррупционное преступление соответственно; число преступлений, связанных со взяточничеством, составило 172 в 2022 г. и 328 в 2024 г., а средний размер взятки оценивался в 517 тыс. руб. (2022 г.) и 388 тыс. руб. (2024 г.) [5]. Кроме того, в 2023 г. выявлено 2 829 преступлений экономической направленности, а в 2024 г. - 2 211, в том числе значительная доля тяжких и особо тяжких составов. Такая статистика отражает наличие институциональных рисков, которые могут подпитывать теневые практики. Для наглядности данные по коррупции и экономическим преступлениям представлены в таблице 5.

**Таблица 5.**

**Статистика коррупционных и экономических преступлений  
в Самарской области, 2022–2024 гг**

<b>Показатель</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Коррупционные преступления	642	890	781
В том числе взяточничество	172	нет данных	328
Средний размер взятки, тыс. руб.	517	нет данных	388
Экономические преступления	нет данных	2 829	2 211

Стоит отметить, что в регионе формируется благоприятная политика, направленная на снижение теневой экономики через стимулы к легализации. Эти меры можно систематизировать по направлениям: налоговый компонент (льготные ставки и режимы), инвестиционный компонент (инфраструктура и финансовые инструменты), социальный компонент (поддержка занятости и семейного бизнеса).

Во-первых, налоговый компонент включает конкретные льготы: пониженную ставку налога на прибыль (13,5% для резидентов ОЭЗ и приоритетных проектов, вместо стандартных 20%, что снижает общую ставку до 16,5%); дифференцированные ставки налога на имущество организаций (общая 2,2%, повышенная 2,5% для объектов с кадастровой

стоимостью свыше 300 млн руб., как торговые центры и офисы, и сниженная 1,5% для производственных объектов); упрощенную систему налогообложения (УСН) для МСП (1% от доходов вместо 6%, 5% от «доходы минус расходы» вместо 15%, с дополнительными льготами для ИТ, туризма и производства, применяемыми для фирм с выручкой менее 200 млн руб./год). Такие меры снижают налоговую нагрузку на 3-6 раз для целевых отраслей, делая легальный бизнес более привлекательным и уменьшая стимулы к уклонению от налогов, особенно в малом бизнесе и ИТ-секторе [14].

Во-вторых, инвестиционный компонент охватывает преференциальные режимы и инфраструктуру: особые экономические зоны (ОЭЗ «Тольятти») и территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР в Тольятти и Кинеле), которые предоставляют резидентам освобождение от таможенных пошлин, налоговые каникулы (до 5-10 лет) и упрощенные процедуры регистрации; финансовые инструменты через Фонд развития промышленности Самарской области (ГФРП СО) и Гарантийный фонд (ГФСО), включая займы, гранты и поручительства (в 2024 г. ГФРП СО выдал 24 займа на 716,46 млн руб., ГФСО - поручительства на 22,5 млрд руб., с акцентом на импортозамещение и приоритетные отрасли). Наличие этих зон и инструментов способствует привлечению инвестиций (в 2024 г. объем инвестиций в основной капитал достиг 568,6 млрд руб., с реализацией более 300 проектов на 1,5 трлн руб.), повышает прозрачность операций за счет строгого контроля и интеграции в официальные цепочки поставок, что снижает риски теневых схем в автопроме и химии [9; 10].

В-третьих, социальный компонент фокусируется на поддержке занятости и бизнеса: развитие цифровых государственных сервисов (платформа МСП.РФ, портал Госуслуг, региональный центр «Мой бизнес» и электронные сервисы ФНС), которые упрощают регистрацию бизнеса, подачу отчетности и получение поддержки, минимизируя бюрократию и коррупционные риски (например, через МСП.РФ в 2024 г. выдано более 67 микрозаймов на 195 млн руб., а портал Госуслуг позволяет оформлять самозанятость онлайн, стимулируя переход из «серой» зоны для фрилансеров и ИП); институциональные меры, включая Закон Самарской области от 08.11.2024 № 98-ГД «О развитии и поддержке семейных предприятий в Самарской области», который предоставляет гранты, субсидии и консультации для семейного бизнеса, поощряя легализацию и повышая социальную защиту работников [14]. Эти меры повышают прозрачность хозяйственной деятельности, снижают привлекательность теневых схем и способствуют легализации, однако их эффект требует системной поддержки и сочетания с

профилактикой «серых» практик на рынке труда (например, через усиление контроля за миграцией и самозанятостью).

Проведенный анализ подтвердил, что региональная специфика (индустриальная структура, рынок труда и институты) оказывает существенное влияние на формы и масштабы теневой экономики. Для Самарской области, несмотря на высокий уровень экономического развития, сохраняются предпосылки теневой активности в отдельных секторах и в цепочках кооперации. Косвенные оценки за 2021-2023 гг. показывают снижение доли скрытого сегмента рабочей силы по итальянскому методу до 1,55 %, а по налоговому методу - высокий уровень неучтённой прибыли (63,3 % ВРП в 2023 г.), что позволяет интерпретировать проблему как экономически значимую для бюджета и социального развития региона. На региональном уровне целесообразно сочетать меры по снижению стимулов к уходу «в тень» (упрощение процедур, поддержка легализации занятости) с усилением адресного контроля в секторах повышенного риска, профилактикой коррупционных практик и развитием межведомственного сотрудничества (между ФНС, МВД, прокуратурой и региональными органами) для обмена данными и совместных проверок.

### **Список литературы:**

1. Арженовский С.В., Орлова Ю.А., Семерикова Е.В., Сидорова С.В. Оценки теневой экономики и методы измерения по региональным данным // Вопросы статистики. 2022. Т. 29, № 5. С. 17–34.
2. Банк России. Отделение Банка России по Самарской области. Экономический профиль [Электронный ресурс]. URL: [https://cbr.ru/samara/ekonom\\_profil/](https://cbr.ru/samara/ekonom_profil/)
3. ЕМИСС (Fedstat). Уровень безработицы (по методологии МОТ) : показатель № 43062 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/43062>
4. Лизина О.М. Масштабы теневой экономики в российских регионах // Экономика. Профессия. Бизнес. 2024. № 3. С. 41–47.
5. Прокуратура Самарской области. Статистические данные о преступлениях экономической и коррупционной направленности [Электронный ресурс]. URL: [https://epp.genproc.gov.ru/web/proc\\_63/](https://epp.genproc.gov.ru/web/proc_63/)
6. Самарастат. Валовой региональный продукт Самарской области за 1998–2023 гг. [Электронный ресурс]. URL: <https://63.rosstat.gov.ru/grp> ; URL: [https://63.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ВРП\\_1998-2023\\_макет\(3\).xlsx](https://63.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ВРП_1998-2023_макет(3).xlsx) (дата обращения: 19.12.2025).
7. Самарастат. Промышленное производство [Электронный ресурс]. URL: <https://63.rosstat.gov.ru/production>

8. Самарастат. Счет образования доходов Самарской области за 2016–2023 гг. (в текущих ценах, млн руб.) [Электронный ресурс]. URL: [https://63.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/СОД\\_2023.xls](https://63.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/СОД_2023.xls)
9. Самарская область в цифрах [Электронный ресурс] // Официальный портал органов государственной власти Самарской области. URL: [https://economy.samregion.ru/activity/ekonomika/values\\_so/](https://economy.samregion.ru/activity/ekonomika/values_so/)
10. Социально-экономическая ситуация в Самарской области [Электронный ресурс] // Инвестиционный портал Самарской области. URL: <https://www.investinsamara.ru/city/socs/>
11. Теневая экономика и уклонение от уплаты налогов : монография / под ред. А.П. Киреенко, Д.Ю. Федотова. Иркутск : ИрГУПС, 2017. 200 с.
12. Указ Президента Российской Федерации от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года».
13. Федеральная налоговая служба России. Данные по формам статистической налоговой отчетности (Самарская область). Форма 5-П «Отчет о налоговой базе и структуре начислений по налогу на прибыль организаций» [Электронный ресурс]. URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn63/related\\_activities/statistics\\_and\\_analytics/forms/](https://www.nalog.gov.ru/rn63/related_activities/statistics_and_analytics/forms/)
14. Федеральная налоговая служба России. УФНС России по Самарской области: в 2024 году в госказну обеспечены налоговые поступления более чем в 1,6 трлн рублей [Электронный ресурс]. URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn63/about\\_fts/structure/head/15943870/](https://www.nalog.gov.ru/rn63/about_fts/structure/head/15943870/)

## 7. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

### МИКРОИНВЕСТИЦИИ И ИХ РОЛЬ В ЭКОНОМИКЕ

*Галушкио Марина Викторовна*

*доцент кафедры экономической теории,  
региональной и отраслевой экономики,  
Оренбургского государственного университета,  
РФ, г. Оренбург*

*Дедеева Светлана Александровна*

*доцент кафедры экономической теории,  
региональной и отраслевой экономики,  
Оренбургского государственного университета,  
РФ, г. Оренбург*

*Шашкина Виктория Павловна*

*студент  
Оренбургского государственного университета,  
РФ, г. Оренбург*

**Аннотация.** Статья посвящена анализу микроинвестирования как современного финансового инструмента, способствующего вовлечению населения в инвестиционную деятельность. Рассмотрены теоретические основы микроинвестирования с позиции портфельной теории Марковица и концепции финансовой доступности. Проведен анализ российского и зарубежного рынков микроинвестиций, выявлены ключевые проблемы: высокие относительные издержки, информационная асимметрия, недостаточная защищенность неквалифицированных инвесторов.

**Ключевые слова:** микроинвестирование, финансовые технологии, розничные инвесторы, финансовая инклюзия, цифровые платформы, инвестиционный портфель, регуляторная политика.

Микроинвестиции в экономике представляют собой форму инвестиционной деятельности, основанную на вложении относительно небольших сумм денежных средств в финансовые и реальные активы.

В современной экономической науке данный феномен рассматривается как результат эволюции финансовых рынков и одновременно как инструмент расширения участия домохозяйств в инвестиционных процессах. Как отмечают П. Самуэльсон и В. Нордхаус, вовлечение населения в процессы накопления и инвестирования является важнейшим условием устойчивого экономического роста, поскольку именно сбережения служат основой для формирования инвестиционного капитала [1, с. 81].

В этом контексте микроинвестиции выступают механизмом трансформации индивидуальных сбережений в источник экономического развития.

С позиций неоклассической теории микроинвестиции могут быть интерпретированы как реакция экономических агентов на снижение трансакционных издержек и институциональных барьеров. Н.Г. Мэнкью подчёркивает, что домохозяйства принимают решения о сбережениях и инвестициях, исходя из соотношения текущего потребления и будущей выгоды [2, с. 112].

Возможность инвестировать малые суммы снижает альтернативные издержки отказа от потребления и тем самым стимулирует участие в инвестиционной деятельности даже при ограниченном доходе. Таким образом, микроинвестиции расширяют поведенческую базу инвесторов и способствуют росту совокупного предложения капитала.

В научной литературе микроинвестиции нередко рассматриваются в рамках концепции финансовой инклузии. По мнению О.И. Лаврушина, доступность финансовых инструментов для широких слоёв населения является ключевым фактором устойчивости финансовой системы и её адаптации к структурным изменениям экономики [3, с. 78]. Микроинвестирование, снижая минимальный порог входа на финансовый рынок, способствует интеграции ранее исключённых групп населения в систему финансовых отношений. Это позволяет рассматривать микроинвестиции не только как экономический, но и как социально значимый инструмент.

С точки зрения теории экономического развития микроинвестиции выполняют функцию мобилизации рассредоточенных ресурсов. Й. Шумпетер указывал, что экономическое развитие опирается на инвестиции, направленные на внедрение новых комбинаций факторов производства [4, с. 56].

В условиях цифровой экономики микроинвестиционные платформы аккумулируют множество мелких вложений, которые в совокупности способны финансировать инновационные проекты и предпринимательские инициативы. Таким образом, микроинвестиции косвенно участвуют в процессе структурных преобразований экономики.

Финансово-экономический аспект микроинвестиций тесно связан с функционированием финансовых рынков и институтов. Ф. Мишкен подчёркивает, что эффективное перераспределение капитала возможно лишь при наличии развитых финансовых посредников и механизмов управления рисками [5, с. 134].

Микроинвестиции усиливают роль небанковских финансовых институтов и цифровых платформ, однако одновременно повышают значимость регулирования и контроля. Недостаточная информированность мелких инвесторов и асимметрия информации могут снижать эффективность микроинвестирования и усиливать финансовые риски.

С позиции корпоративных финансов микроинвестиции рассматриваются как дополнительный источник финансирования, прежде всего для малого и среднего бизнеса. В.В. Ковалёв отмечает, что диверсификация источников капитала повышает финансовую устойчивость хозяйствующих субъектов и снижает зависимость от банковского кредитования [6, с. 97].

Микроинвестиционные механизмы, включая краудинвестинг, позволяют предприятиям привлекать капитал на более гибких условиях, однако требуют высокого уровня прозрачности и доверия со стороны инвесторов.

На макроэкономическом уровне микроинвестиции могут быть интерпретированы как элемент инвестиционного климата страны. И.А. Бланк подчёркивает, что инвестиционная активность населения отражает общее состояние институциональной среды и уровень доверия к финансовой системе. Расширение практики микроинвестирования способствует росту внутреннего инвестиционного потенциала экономики, хотя его влияние на макроэкономические показатели носит опосредованный и долгосрочный характер [7, с. 41].

В совокупности представленные подходы позволяют сделать вывод о комплексной природе микроинвестиций. Они объединяют в себе элементы теории сбережений, финансового посредничества и экономического развития. Микроинвестиции не могут рассматриваться как универсальное решение инвестиционных проблем экономики, однако при наличии развитой финансовой инфраструктуры и эффективного регулирования они способны выполнять важную роль в формировании устойчивого экономического роста и повышении финансовой активности населения.

Дополняя данный вывод, следует отметить, что микроинвестиции оказывают влияние на формирование инвестиционного поведения домохозяйств. Согласно положениям поведенческой экономики, инвестиционные решения индивидов часто носят иррациональный характер и

зависят от психологических факторов. Н.Г. Мэнкью указывает, что экономические агенты склонны откладывать принятие долгосрочных решений при наличии неопределенности и недостатка информации [2, с. 215]. Микроинвестиции, предполагающие небольшие и регулярные вложения, снижают психологический барьер участия в инвестиционной деятельности и способствуют формированию устойчивых моделей финансового поведения.

Важным аспектом микроинвестирования является его влияние на распределение доходов и социальную мобильность. В экономической литературе подчёркивается, что расширение доступа к инвестиционным инструментам способствует сглаживанию имущественного неравенства за счёт вовлечения низко- и среднедоходных групп населения в процессы накопления капитала. П. Самуэльсон и В. Нордхаус отмечают, что накопление активов домохозяйствами играет ключевую роль в обеспечении долгосрочной экономической стабильности и повышении уровня благосостояния [1, с. 312].

Существенное значение имеет институциональная среда функционирования микроинвестиций. Ф. Мишкен подчёркивает, что устойчивость финансовых рынков во многом определяется качеством институтов, обеспечивающих защиту прав инвесторов и прозрачность финансовых операций [5, с. 201]. При отсутствии эффективного регулирования микроинвестиционные платформы могут становиться источником системных рисков, что особенно опасно для мелких инвесторов. Следовательно, развитие микроинвестирования должно сопровождаться совершенствованием правовых механизмов и надзорных практик.

Отдельного внимания заслуживает вопрос взаимодействия микроинвестиций и инновационной экономики. Й. Шумпетер рассматривал инвестиции как ключевой фактор внедрения инноваций и экономических преобразований [4, с. 89].

В современных условиях микроинвестиции, аккумулируя средства широкого круга инвесторов, могут служить источником финансирования инновационных стартапов и технологических проектов. Это расширяет возможности коммерциализации научных разработок и способствует ускорению технологического прогресса.

С точки зрения финансового менеджмента микроинвестиции также влияют на структуру инвестиционного портфеля домохозяйств. В.В. Ковалёв подчёркивает, что диверсификация вложений является основным инструментом снижения инвестиционных рисков. Регулярные микроложения позволяют инвесторам постепенно формировать сбалансированный портфель, распределяя средства между различными активами. Однако ограниченный объём инвестируемых средств требует особого

внимания к выбору инструментов и уровню комиссий [6, с. 164]. В макроэкономическом измерении развитие микроинвестиций связано с повышением роли внутренних источников финансирования экономики. И.А. Бланк отмечает, что ориентация на внутренний инвестиционный потенциал снижает зависимость экономики от внешних заимствований и повышает её устойчивость к внешним шокам. Хотя вклад микроинвестиций в общий объём инвестиций остаётся сравнительно небольшим, их значение возрастает в условиях нестабильности глобальных финансовых рынков [7, с. 118].

Учитывая вышеизложенное, можно сказать, что расширение практики микроинвестирования отражает глубокие изменения в системе экономических отношений, связанных с цифровизацией, институциональными преобразованиями и изменением роли домохозяйств в инвестиционном процессе. Комплексный анализ показывает, что микроинвестиции обладают значительным потенциалом, реализация которого возможна лишь при сочетании экономических стимулов, развитой финансовой инфраструктуры и эффективного государственного регулирования.

### **Список литературы:**

1. Самуэльсон П.А., Нордхаус В.Д. Экономика : пер. с англ. – М. : Вильямс, 2022. – 800 с.
2. Мэнкью Н.Г. Принципы экономикс : пер. с англ. – СПб. : Питер, 2023. – 672 с.
3. Лаврушин О.И. Финансы и кредит : учебник для вузов. – М. : КНОРУС, 2022. – 512 с.
4. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития : исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры : пер. с нем. – М. : Прогресс, 2021. – 455 с.
5. Мишкен Ф.С. Экономическая теория денег, банковского дела и финансовых рынков : пер. с англ. – М. : Аспект Пресс, 2020. – 640 с.
6. Ковалёв В.В. Финансовый менеджмент : теория и практика. – М. : Проспект, 2023. – 448 с.
7. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент : учебный курс. – Киев : Ника-Центр, 2024. – 536 с.

## **НАУЧНЫЙ ФОРУМ: ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ**

*Сборник статей по материалам СII международной  
научно-практической конференции*

**№ 1 (102)**  
Январь 2026 г.

В авторской редакции

Подписано в печать 22.01.26. Формат бумаги 60x84/16.  
Бумага офсет №1. Гарнитура Times. Печать цифровая.  
Усл. печ. л. 4,75. Тираж 550 экз.

Издательство «МЦНО»  
123098, г. Москва, ул. Маршала Василевского, дом 5, корпус 1, к. 74  
E-mail: [economy@nauchforum.ru](mailto:economy@nauchforum.ru)

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного  
оригинал-макета в типографии «Allprint»  
630004, г. Новосибирск, Вокзальная магистраль, 1



НАУЧНЫЙ  
ФОРУМ  
[nauchforum.ru](http://nauchforum.ru)