УДК 347.77

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.001

Алейников Андрей Алексеевич,

аспирант, Российская государственная   
академия интеллектуальной   
собственности, Москва, Россия,   
a.aleinikov@cctld.ru

Кокурин Дмитрий Иванович,

доктор экономических наук, профессор,   
профессор кафедры управления инновациями и коммерциализации интеллектуальной собственности, Российская государственная академия интеллектуальной собственности, Москва, Россия, dk1953@yandex.ru

Адаптация методологии   
OKR к управлению служебной изобретательской деятельностью

В статье рассматривается проблема повышения эффективности управления служебной изобретательской деятельностью в организациях. Предложены дефиниции понятий в области стимулирования служебной изобретательской деятельности, обеспечивающие концептуальную проработку понятийного аппарата и закладывающие методологическую основу для разработки адаптированного подхода к управлению изобретательской активностью. Предложен подход на основе методологии OKR (Objectives and Key Results – «цели и ключевые результаты»), отличительной особенностью которого является адаптация указанной методологии к задачам управления изобретательской деятельностью. Разработана архитектура применения OKR, обеспечивающая декомпозицию стратегических целей до операционного уровня.

Ключевые слова: служебные изобретения; методология управления; OKR; цели и ключевые результаты; менеджмент; управление персоналом.

Aleinikov Andrey A.,

Postgraduate student, Russian State Academy   
of Intellectual Property, Moscow, Russia,   
a.aleinikov@cctld.ru

Kokurin Dmitry I.,

Doctor of Economics, Professor, Professor of Department of Innovation Management and Intellectual Property Commercialization,   
Russian State Academy of Intellectual Property,   
Moscow, Russia, dk1953@yandex.ru

Adaptation of the OKR Methodology for Managing Service Inventions

The article examines the problem of improving the effectiveness of managing service inventions in organizations. It introduces definitions of key concepts in the field of the incentivization of service inventions, which contribute to the development of a conceptual framework and provide a methodological basis for the development of an adapted approach to managing inventive activity. An OKR-based (Objectives and Key Results) management model is proposed, characterized by its adaptation to the tasks of managing inventive activity. An OKR implementation architecture is developed, enabling the decomposition of strategic goals into the operational level.

Keywords: service inventions; management methodology; OKR; objectives and key results; management; human resource management.

УДК 331

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.002

Киселева Р. Ф.,

эксперт по гостиничному бизнесу,   
ООО «ХоспиталитиГрупп»;   
соискатель ученой степени   
кандидата экономических наук, Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия

Система подготовки и продвижения управленческих кадров гостиничных предприятий: сущность и особенности формирования в инновационно-ориентированной экономике

В статье описаны особенности формирования системы подготовки и продвижения управленческих кадров гостиниц в условиях инновационно-ориентированной экономики. Раскрываются понятия инноваций в индустрии гостеприимства, инновационно-ориентированной экономики, а также выделяется сущность системы в отрасли гостеприимства. Дан анализ деятельности управленцев действующих средств размещения различных форматов и емкостью номерного фонда для проведения исследования на актуальные особенности управления человеческими ресурсами управленческих кадров.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами; гостиничный бизнес; национальный проект; средства размещения; поиск персонала; корпоративная политика; повышение квалификации; культ знаний; цифровизация; инновации; технологии.

Автор выражает признательность управленцам и владельцам средств размещений – «Дом туриста», «Республика», «River», «Чкаловский», «Экопарк Экополяны», «Кружево», «Михайловское подворье», «Альянс», «Альянс Комфорт», «Капкана Бей», «Меридиан Плаза», «Фантазия», «Старый городъ», «Двинские зори», «Губерния», «Саквояж», сеть отелей и апартаментов «Kigo», «Космос», «Благодать» и т.д., участвующим в исследовании.

Kiseleva R. F.,

expert in the hotel business, HospitalitiGroup LLC; applicant, Southern Federal University,   
Rostov-on-Don, Russia

The system of training and promotion of managerial personnel of hotel enterprises: the essence and features of formation in an innovation-oriented economy

The implementation of the national project “Tourism and Hospitality” has led to a significant increase in the number of accommodation facilities in the Russian Federation. The innovative-oriented economy also requires the introduction of new technologies, processes, and methods for both guest service and the provision of hotel services, as well as for managing the employees of accommodation facilities, including management personnel. This requires the development of new approaches and methods for managing the human resources of hotel enterprises. The article describes the features of the development of a system for training and promoting hotel management personnel in an innovative-oriented economy. The article explores the concepts of innovation in the hospitality industry, the concept of an innovation-oriented economy, and the essence of the hospitality system. The article reflects the analysis of the activities of managers of existing accommodation facilities of various formats and room capacity for conducting research on the current features of human resources management for management personnel.

Keywords: human resources management; hotel business; national project; accommodation facilities; staff recruitment; corporate policy; professional development; knowledge culture; digitalization; innovation; and technology.

УДК 339.9

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.003

Чиркин Сергей Алексеевич,

кандидат экономических наук,   
Российский экономический университет   
имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия,   
Chirkin.SA@rea.ru

Взаимные инвестиции   
и торговля услугами   
как незадействованные драйверы расширения делового сотрудничества России и Бразилии

В статье исследуется взаимное инвестиционное сотрудничество и внешняя торговля услугами России и Бразилии как потенциальные факторы дальнейшего развития двустороннего торгово-экономического сотрудничества в современных условиях. На основе анализа основных индикаторов двусторонних экономических отношений, а также инвестиционной привлекательности и уровня рестриктивности сферы услуг в Бразилии делается вывод о том, что эти два сегмента являются слабым звеном делового взаимодействия. Определены перспективные направления развития российского экспорта услуг в Бразилию. Сформулированы конкретные рекомендации для превращения инвестиционного взаимодействия и взаимной торговли услугами в драйверы расширения делового сотрудничества.

Ключевые слова: товарооборот; прямые иностранные инвестиции; сфера услуг; индекс ограничения торговли услугами; экспорт услуг; Бразилия; Россия.

Сhirkin Sergey A.,

Candidate of Economic Sciences, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, Chirkin.Sa@rea.ru

Mutual Investments and Trade in Services as Untapped Drivers of Expanding Business Cooperation between Russia and Brazil

The article examines mutual investment cooperation and foreign trade in services between Russia and Brazil as potential factors for further development of bilateral trade and economic cooperation in modern conditions. Based on the analysis of the main indicators of bilateral economic relations, as well as the investment attractiveness and level of restrictiveness of the services sector in Brazil, it is concluded that these two segments are a weak link in business interaction. Promising areas for the development of Russian services exports to Brazil are identified. Specific recommendations are formulated for turning investment interaction and mutual trade in services into drivers for expanding business cooperation.

Keywords: trade turnover; foreign direct investment; services sector; services trade restrictiveness index; services export; Brazil; Russia.

УДК 331

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.004

Урусов Антон Денисович,

студент Высшей школы производственного менеджмента, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,   
Санкт-Петербург, Россия

Андрианов Николай Андреевич,

аспирант Высшей школы производственного менеджмента, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,   
Санкт-Петербург, Россия

Влияние гибридной модели работы на эффективность управления бизнес-процессами и корпоративную культуру: сравнительный анализ компаний разного масштаба

В статье исследуется влияние гибридной модели работы на эффективность управления бизнес-процессами и корпоративную культуру предприятий различного масштаба. На основе эмпирического исследования шести компаний проанализированы изменения в операционных показателях, скорости принятия решений, эффективности коммуникаций и вовлеченности персонала при переходе на гибридный формат работы. Выявлены ключевые факторы успешного внедрения гибридной модели, включая уровень цифровой зрелости организации, качество бизнес-администрирования и готовность к трансформации корпоративной культуры. Представлены практические рекомендации по оптимизации бизнес-процессов в условиях гибридного формата работы.

Ключевые слова: гибридная модель работы; бизнес-администрирование; корпоративная культура; цифровая трансформация; эффективность управления; бизнес-процессы; организационные изменения.

Urusov Anton D.,

Student at Graduate School of Production Management, St. Petersburg Peter the Great Polytechnic University, St. Petersburg, Russia, urusov.ad@edu.spbstu.ru

Andrianov Nikolay A.,

PhD student at Graduate School of Production Management, St. Petersburg Peter the Great Polytechnic University,   
St. Petersburg, Russia, andr.n.a@ya.ru

The impact of the hybrid work model on business process management efficiency and corporate culture: a comparative analysis of companies of different sizes

The article examines the impact of hybrid work model on business process management efficiency and corporate culture across companies of different scales. Based on empirical research of six companies, changes in operational indicators, decision-making speed, communication efficiency, and employee engagement during transition to hybrid work format were analyzed. Key success factors for implementing hybrid model were identified, including organization’s digital maturity level, quality of business administration, and readiness for corporate culture transformation. Practical recommendations for optimizing business processes in hybrid work environment are presented.

Keywords: hybrid work model; business administration; corporate culture; digital transformation; management efficiency; business processes; organizational change.

УДК 339

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.005

Долженко Олег Игоревич,

менеджер, консалтинговая компания Kearney, Париж, Франция,   
deltaconsulting@list.ru

Цифровизация потребительских рынков и новые парадигмы менеджмента в транснациональных компаниях потребительского сектора

Актуальность исследования определяется значением потребительских рынков для мировой экономики, а также переменами во всей экономике и в потребительском секторе под влиянием смены технологической платформы в рамках ускоряющейся цифровой трансформации. Целью статьи явилось изучение эволюции потребительских рынков под влиянием цифровизации экономики и анализ влияния цифровых технологий на новые управленческие парадигмы ТНК потребительского сектора. Выявлено значение изменений в разработке и внедрении инновационных товаров и перехода к омниканальности на основе цифровых технологий как важной черты деятельности компаний потребительских рынков. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования выводов в деятельности российских компаний потребительского сектора.

Ключевые слова: цифровизация; цифровые технологии; ТНК; потребительский рынок; менеджмент; поведение потребителей; ТНК потребительского сектора; менеджмент компаний; цифровые технологии в менеджменте; менеджмент компаний потребительского сектора; платформы, цифровая трансформация; искусственный интеллект; ИИ.

Dolzhenko Oleg I.,

Manager, Kearney Consulting Company,   
Paris, France, deltaconsulting@list.ru

Digitalization of Consumer Markets and New Management Paradigms in Transnational Consumer Sector Companies

The relevance of the study is determined by the importance of consumer markets for the global economy, as well as significant changes in the entire economy and in the consumer sector under the influence of a change in the technological platform as part of the accelerating digital transformation. The purpose of the study was to study the evolution of consumer markets under the influence of the digitalization of the economy and to analyze the impact of digital technologies on new management paradigms of TNCs in the consumer sector. The significance of changes in the development and implementation of innovative products and the transition to omnichannel based on digital technologies as an important feature of the activities of consumer market companies is revealed. The practical significance of the study lies in the possibility of using the findings in the activities of Russian companies in the consumer sector.

Keywords: digitalization; digital technologies; TNCs; consumer market; management; consumer behavior; TNCs in the consumer sector; company management; digital technologies in management; management of companies in the consumer sector; platforms; digital transformation; artificial intelligence; AI.

УДК 339

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.006

Чуботару Владимир Владимирович,

менеджер по YouTube и онлайн-мероприятиям, специалист по цифровому маркетингу, Shamayev Business Law, vciubotaru@mas-productions.com

Критерии выбора ниши   
для видеоконтента: анализ алгоритмов ранжирования   
и поведения аудитории

В статье рассматриваются критерии выбора ниши для видеоконтента, анализируются алгоритмы ранжирования и поведения аудитории. Принимая во внимание алгоритмические принципы функционирования платформ и поведенческие предпочтения зрительской аудитории, обосновывается использование модели, построенной на оценке вовлеченности, сезонных колебаний интереса и систематизации пользовательских запросов, в которой особое место занимает распределение контента по схеме 50/40/10 – с равновесием между экспертными материалами, развлекательным содержанием и контентом, стимулирующим конверсию. Предложенная методика выполняет стратегическую задачу создания результативного видеопроекта – в условиях медиасреды, полностью управляемой алгоритмами, она представляется универсальным инструментом, применимым для достижения устойчивых результатов.

Ключевые слова: видеоконтент; аудитория; алгоритмы; канал; продвижение.

Ciubotaru Vladimir V.,

YouTube & Online Event Manager, Digital Marketing Specialist, Shamayev Business Law, vciubotaru@mas-productions.com

Criteria for Choosing a Video Content Niche: Analysis of Ranking Algorithms and Audience Behavior

The article discusses the criteria for choosing a niche for video content, analyzes algorithms for ranking and audience behavior. Taking into account the algorithmic principles of the platforms’ functioning and the behavioral preferences of the audience, the use of a model based on the assessment of engagement, seasonal fluctuations in interest and systematization of user requests is justified, in which a special place is occupied by the distribution of content according to the 50/40/10 scheme – with a balance between expert materials, entertainment content and content stimulating conversion. The proposed methodology fulfills the strategic task of creating an effective video project – in a media environment fully controlled by algorithms, it appears to be a universal tool applicable to achieve sustainable results.

Keywords: video content; audience; algorithms; channel; promotion.

УДК 332

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.007

Мугинов Рустам Рашидович,

аспирант, Российский университет   
кооперации, Казань, Россия,   
st413921@ruc.su

Кокшаров Владимир Алексеевич,

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики транспорта, Уральский государственный университет путей сообщения, Екатеринбург, Россия, vakoksharov@mail.ru

Рассмотрение существующих методик оценки уровня экономической безопасности региона

В статье рассмотрены особенности методик оценки уровня экономической безопасности региона. Выделены основные проблемы, связанные с применением данных методик на практике. К ним относятся: отсутствие единой системы показателей экономической безопасности региона, сложность сбора необходимой статистической информации, недостаточный учет специфики региона. Проанализированы подходы различных авторов к решению обозначенных проблем. Предложены направления совершенствования методического инструментария оценки экономической безопасности региона, в том числе формирование унифицированной системы показателей с учетом особенностей социально-экономического развития региона, более широкое использование экспертных оценок, учет влияния факторов внешней среды. Практическое применение разработанных рекомендаций позволит повысить объективность и достоверность оценки уровня экономической безопасности региона, что создаст основу для принятия обоснованных управленческих решений по ее обеспечению.

Ключевые слова: экономическая безопасность; регион; методика оценки; система показателей; социально-экономическое развитие; внешние угрозы; внутренние угрозы.

Muginov Rustam R.,

Postgraduate student of the Russian University of Cooperation, Kazan, Russia,   
st413921@ruc.su

Koksharov Vladimir A.,

Doctor of Economics, Professor of the Department of Transport Economics, Ural State University of Railway Transport, Yekaterinburg, Russia, vakoksharov@mail.ru

Consideration of existing methods for assessing the level of economic security of the region

The article examines the features of existing methods for assessing the level of economic security of the region. The main problems associated with the application of these methods in practice are highlighted. These include: the lack of a unified system of indicators of the economic security of the region, the complexity of collecting the necessary statistical information, insufficient consideration of the specifics of the region. The approaches of various authors to solving the identified problems are analyzed. The directions of improving the methodological tools for assessing the economic security of the region are proposed, including: the formation of a unified system of indicators taking into account the peculiarities of the socio-economic development of the region, wider use of expert assessments, taking into account the influence of environmental factors. The practical application of the developed recommendations will increase the objectivity and reliability of assessing the level of economic security of the region, which will create the basis for making informed management decisions to ensure it.

Keywords: economic security; region; assessment methodology; system of indicators; socio-economic development; external threats; internal threats.

УДК 338.27

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.008

Силантьев Александр Валерьевич,

кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия, silantyevav@bgu.ru

К вопросу о развитии беспилотного авиатранспорта в Иркутской области

В статье рассматривается развитие беспилотного авиатранспорта в Иркутской области. Выявлен характер региональных особенностей, влияющих на развитие беспилотного авиатранспорта. Уточнено понятие отдаленных районов области в контексте организации снабжения с использованием беспилотного авиатранспорта. Предложена схема организации движения материальных потоков в отдаленные районы области с использованием беспилотного авиатранспорта. Предложены подходы к обоснованию выбора беспилотных авиасистем непосредственно для Иркутской области. Сформулированы рекомендации относительно видов беспилотных авиасистем, подходящих для снабжения отдаленных районов Иркутской области.

Ключевые слова: транспортно-логистическая система; транспортная логистика беспилотный транспорт; авиация; Иркутская область.

Silantyev Alexander V.,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management and Service, Baikal State University, Irkutsk, Russia, silantyevav@bgu.ru

On the development of unmanned air transport in the Irkutsk region

The article discusses the development of unmanned air transport in the Irkutsk region. The nature of the regional features influencing the development of unmanned air transport is revealed. The concept of “remote areas of the region” has been clarified in the context of the organization of supply using unmanned aerial vehicles. A scheme for organizing the movement of material flows to remote areas of the region using unmanned aerial vehicles is proposed. Approaches to substantiating the choice of unmanned aircraft systems directly for the Irkutsk region are proposed. Recommendations are formulated regarding the types of unmanned aircraft systems suitable for supplying remote areas of the Irkutsk region.

Keywords: transport and logistics system; transport logistics; unmanned transport; aviation; Irkutsk region.

УДК 332

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.009

Чернявская Светлана Александровна,

доктор экономических наук, доцент,   
профессор кафедры теории бухгалтерского учета, Кубанский государственный аграрный университет имени   
И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Давидян Арсен Сергеевич,

студент, Кубанский государственный аграрный университет имени   
И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Марарь Иван Андреевич,

студент, Кубанский государственный аграрный университет имени   
И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Анализ бюджетных доходов и расходов Краснодарского   
и Ставропольского   
края

В статье рассматриваются особенности проведения статистического анализа доходов и расходов бюджета регионов Краснодарского и Ставропольского края. Отмечается необходимость проведения статистического динамичного анализа доходной и расходной частей бюджета края для выявления причин изменения показателей и определения мероприятий по их совершенствованию. Разработаны практические меры по оптимизации региональных бюджетов, а также решению имеющихся проблем, оказывающих дестабилизирующее воздействие на бюджет.

Ключевые слова: бюджетный учет; доходы бюджета; расходы бюджета; оптимизация государственного бюджета; краевой бюджет.

Chernyavskaya Svetlana A.,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Accounting Theory, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia

Davidyan Arsen S.,

Student, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia

Marar Ivan A.,

Student, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia

Analysis of budget revenues and expenditures of Krasnodar and Stavropol territories

This article discusses the specifics of conducting a statistical analysis of budget revenues and expenditures in the Krasnodar and Stavropol Territories. The paper indicates the need for a statistical dynamic analysis of the revenue and expenditure parts of the regional budget to identify the causes of changes in indicators and identify measures to improve them. In the final part of the article, practical measures have been developed to optimize regional budgets, as well as to solve existing problems that have a destabilizing effect on the budget.

Keywords: budget accounting; budget revenues; budget expenditures; optimization of the state budget; regional budget.

УДК 338.45

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.010

Хартанович Елена Александровна,

кандидат экономических наук, доцент, Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика   
М. Ф. Решетнева, Красноярск, Россия

Ионцева Светлана Михайловна,

магистрант кафедры экономики предприятий и отраслей, Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева, Красноярск, Россия, sveta\_iontseva@mail.ru

Научный анализ бизнес-процессов на предприятиях лесной промышленности: методология, проблемы   
и пути оптимизации

В статье представлен научный анализ бизнес-процессов на предприятиях лесной промышленности. Рассматриваются методология, проблемы и пути оптимизации. Отмечается, что в современных реалиях, когда предприятия лесной промышленности сталкиваются с высокой конкуренцией и смещением фокуса на внутренний рынок четкое определение бизнес-процессов становится необходимым для осознания целей и задач процессного управления, а также обеспечения дальнейшей эффективной работы.

Ключевые слова: бизнес-процесс, лесная промышленность, перспективные технологии, основы управления.

Khartanovich Elena A.,

Ph. D., associate Professor, Siberian state University of science and technology name of academician M. F. Reshetnev, Krasnoyarsk, Russia

Iontseva Svetlana M.,

master’s student of the Department Economics of Enterprises and Industries, Siberian state University of science and technology name of academician M. F. Reshetnev, Krasnoyarsk, Russia, sveta\_iontseva@mail.ru

Scientific analysis of business processes in forestry industry enterprises: methodologies, problems and ways of optimization

The article presents a scientific analysis of business processes at enterprises of the forest industry. The methodology, problems and ways of optimization are considered. It is noted that in modern realities, when enterprises of the forestry industry face high competition and a shift in focus to the domestic market, a clear definition of business processes becomes necessary to understand the goals and objectives of process management, as well as to ensure further effective work.

Keywords: business process; forestry industry; advanced technologies; management fundamentals.

УДК 332.1

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.011

Осокина Екатерина Михайловна,

студент, Кубанский государственный   
аграрный университет имени   
И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Гусев Денис Александрович,

ассистент кафедры государственного   
и муниципального управления, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Механизмы снижения межрегиональной дифференциации   
в условиях ограниченных бюджетов

В статье рассматриваются ключевые направления и инструменты, способствующие снижению межрегиональной социально-экономической дифференциации в условиях ограниченных финансовых ресурсов. Проведен анализ динамики территориального неравенства в России, выявлены основные вызовы, ограничивающие эффективность выравнивающей политики. Обоснована необходимость перехода от преимущественно фискального перераспределения к комплексным подходам, включающим институциональные и инфраструктурные меры. Особое внимание уделено инструментам межбюджетных трансфертов, проектному управлению, развитию человеческого капитала и цифровых платформ. Сделан вывод о приоритетности устойчивых механизмов, способствующих не только сокращению различий, но и формированию внутренних источников роста в отстающих регионах.

Ключевые слова: межрегиональная дифференциация; бюджетные ограничения; территориальное развитие; межбюджетные трансферты; региональная политика; инфраструктура; выравнивание.

Osokina Ekaterina M.,

Student, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia

Gusev Denis A.,

Assistant of Department of State and Municipal Administration, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia

Mechanisms for reducing interregional disparities under budget constraints

The article explores the main directions and tools aimed at reducing interregional socio-economic disparities in the context of limited financial resources. It analyzes the dynamics of territorial inequality in Russia and identifies the main challenges limiting the effectiveness of equalization policies. The study substantiates the need to shift from predominantly fiscal redistribution to comprehensive approaches, including institutional and infrastructure-based measures. Special attention is paid to interbudgetary transfers, project-based management, human capital development, and digital platforms. The article concludes that priority should be given to sustainable mechanisms that not only reduce disparities but also foster internal sources of growth in lagging regions.

Keywords: interregional disparities; budget constraints; territorial development; interbudgetary transfers; regional policy; infrastructure; equalization.

УДК 336

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.012

Чернявская Светлана Александровна,

доктор экономических наук, доцент,   
профессор кафедры теории бухгалтерского учета, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина,   
Краснодар, Россия

Волкодав Даниил Алексеевич,

студент, Кубанский государственный   
аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Куркчян Левон Оганесович,

студент, Кубанский государственный   
аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Совершенствование анализа денежных средств сельскохозяйственных товаропроизводителей

В статье рассмотрены основные аспекты анализа денежных потоков и финансовых результатов деятельности сельскохозяйственных предприятий за 2021–2023 гг. Проведен сравнительный анализ поступлений, платежей и структуры активов и пассивов организаций ООО «СХП», ООО «Победа» и ООО «Кавказ». Особое внимание уделено динамике выручки, чистой прибыли, капитала и обязательств, а также факторам, влияющим на финансовую стабильность. Результаты исследования показали, что грамотное управление денежными потоками способствует росту рентабельности и эффективности. Однако предприятия сталкиваются с различными вызовами, включая снижение поступлений и увеличение затрат, что требует стратегического подхода к управлению. Выявлены тенденции перераспределения ресурсов и изменения приоритетов в сельскохозяйственном секторе.

Ключевые слова: учет; анализ; денежные средства; затраты; производство; предприятие; организация.

Chernyavskaya Svetlana A.,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Accounting Theory, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia

Volkodav Daniil A.,

Student, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia

Kurkchyan Levon O.,

Student, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia

Improving cash analysis agricultural producers

The article considers the main aspects of the analysis of cash flows and financial performance of agricultural enterprises for 2021-2023. A comparative analysis of receipts, payments, and the structure of assets and liabilities of organizations LLC “SHP”, LLC “Pobeda” and LLC “Kavkaz” was carried out. Special attention is paid to the dynamics of revenue, net profit, capital and liabilities, as well as factors affecting financial stability. The results of the study showed that competent cash flow management contributes to the growth of profitability and efficiency. However, enterprises face various challenges, including lower revenues and higher costs, which require a strategic management approach. The trends of resource redistribution and changes in priorities in the agricultural sector have been identified.

Keywords: accounting; analysis; cash; costs; production; enterprise; organization.

УДК 332.6

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.013

Подковырова Марина Анатольевна,

кандидат сельскохозяйственных наук,   
доцент, доцент кафедры геодезии   
и кадастровой деятельности, Тюменский   
индустриальный университет (ТИУ),   
Тюмень, Россия, podkovyrovama@tyuiu.ru

Кучеров Дмитрий Иванович,

кандидат сельскохозяйственных наук,   
доцент кафедры геодезии и кадастровой деятельности, Тюменский индустриальный университет (ТИУ), Тюмень, Россия, kucherovdi@tyuiu.ru

Раева Ирина Валентиновна,

аспирант кафедры геодезии и кадастровой деятельности, Тюменский индустриальный университет (ТИУ), Тюмень, Россия, raevaiv@tyuiu.ru

Подрядчикова Екатерина Дмитриевна,

кандидат технических наук, доцент,   
доцент кафедры геодезии и кадастровой деятельности, Тюменский индустриальный университет (ТИУ), Тюмень, Россия, podrjadchikovaed@tyuiu.ru

Моделирование устойчивого социально-экономического развития муниципального района как основы формирования комфортной среды жизнедеятельности населения

В статье отражены результаты анализа внешних и внутренних факторов и рисков, определяющих степень устойчивого развития территории муниципального района и отражающих необходимость использования комплексного и системного подходов к планированию пространственного развития муниципального района, в основе которого лежат ключевые векторы социально-эколого-экономического развития его подсистем (категорий земель и опорных каркасов). Устойчивое развитие предполагает формирование усовершенствованной системы расселения, обеспеченной транспортной, инженерной и социальной инфраструктурой, с усилением факторов комфортности жизнедеятельности городского, сельского населения и снижением факторов стагнации. Авторами статьи использован метод геоинформационного анализа, позволяющий учесть взаимосвязь факторов при формировании территориальной модели устойчивого развития исследуемого района с высоким рекреационным и природно-ресурсным потенциалом земель сельскохозяйственного назначения, развитой отраслевой и региональной экономики.

Ключевые слова: муниципальный район; устойчивое развитие территорий; комплексный и системный подходы; пространственное развитие территории; среда жизнедеятельности городского и сельского населения.

Podkovyrova Marina A.,

Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor, Department of Geodesy and Cadastre, Tyumen Industrial University (TIU), Tyumen, Russia, podkovyrovama@tyuiu.ru

Kucherov Dmitry I.,

Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor, Department of Geodesy and Cadastre, Tyumen Industrial University (TIU), Tyumen, Russia, kucherovdi@tyuiu.ru

Raeva Irina V.,

Postgraduate Student, Department of Geodesy and Cadastre, Tyumen Industrial University (TIU), Tyumen, Russia, raevaiv@tyuiu.ru

Podrjadchikova Ekaterina D.,

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Geodesy and Cadastral Activity, Tyumen Industrial University (TIU), Tyumen, Russia, podrjadchikovaed@tyuiu.ru

Modeling sustainable socio-economic development of a municipal district as the basis for shaping a comfortable living environment for the population

The article presents the results of an analysis of external and internal factors and risks that determine the degree of sustainable development of the municipal district and reflect the necessity of using comprehensive and systematic approaches to planning the spatial development of the municipal district. The foundation of this planning is based on key vectors of socio-ecological-economic development of its subsystems (categories of land and supporting frameworks). Sustainable development implies the formation of an improved settlement system, supported by transport, engineering, and social infrastructure, enhancing the comfort of living for urban and rural populations while reducing stagnation factors. The authors of the article employed the method of geoinformational analysis, which allows for the consideration of the interrelations of factors in the formation of a territorial model of sustainable development for the studied area, characterized by high recreational and natural-resource potential of agricultural land and a developed sectoral and regional economy.

Keywords: municipal area; sustainable development of territories; integrated and systematic approaches; spatial development of the territory; environment of urban and rural population.

УДК 339.944

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.014

Рябинина Наталья Ивановна,

кандидат экономических наук, доцент,   
доцент кафедры менеджмента и   
государственного управления, Орловский   
государственный университет имени   
И. С. Тургенева, Орел, Россия, fni22@mail.ru

Саакян Гагик Роландович,

аспирант 2 года обучения, Университет «Синергия», Москва, Россия, gagojijan@mail.ru

Особенности функционирования предприятий в современных условиях международной кооперации

В условиях глобализации и растущей экономической взаимозависимости международное сотрудничество становится ключевым фактором развития предпринимательства. В статье рассматриваются особенности функционирования предприятий в свете современных тенденций международного сотрудничества, таких как кооперация, глобализация цепочки поставок, цифровизация бизнеса, изменения в потоках прямых иностранных инвестиций и регионализация. Анализируются теоретические основы международного сотрудничества, рассматриваются практические примеры успешных совместных бизнес-проектов, а также выявляются основные проблемы и преимущества участия в международных производственных и торговых сетях. Представлены выводы о стратегических направлениях адаптации российских предприятий к новым глобальным условиям ведения международного бизнеса.

Ключевые слова: предприятие; стратегия; международный бизнес; международное сотрудничество; глобализация; транснациональные корпорации; цифровизация; цепочки поставок; прямые иностранные инвестиции.

Ryabinina Natalia I.,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, I.S. Turgenev Oryol State University, Orel, Russia, fni22@mail.ru

Sahakyan Gagik R.,

Postgraduate 2 years of study, University “Synergy”, Moscow, Russia, gagojijan@mail.ru

Features of functioning of enterprises in modern conditions of international cooperation

In the context of globalization and growing economic interdependence, international cooperation is becoming a key factor in the development of entrepreneurship. This article examines the specifics of the functioning of enterprises in the light of current trends in international cooperation, such as cooperation, supply chain globalization, business digitalization, changes in foreign direct investment flows and regionalization. The theoretical foundations of international cooperation are analyzed, practical examples of successful joint business projects are considered, and the main problems and advantages of participating in international production and trade networks are identified. In conclusion, the conclusions on the strategic directions of adaptation of Russian enterprises to the new global conditions of international business are presented.

Keywords: enterprise; strategy; international business; international cooperation; globalization; transnational corporations; digitalization; supply chains; foreign direct investment.

УДК.33.332.14

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.015

Ковалева Ирина Валериевна,

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры управления, Алтайский государственный аграрный университет, Барнаул, Россия

Эффективность функционирования масложировой отрасли в системе регионального АПК

Алтайский край, обладая выраженной аграрной специализацией, исторически развивает производство растениеводческой продукции, в том числе и технические культуры. Природно-климатический потенциал способствует возделыванию культур высокого качества. Являясь трансграничным, регион развивает экспортную деятельность с использованием транспортно-логистических коридоров, расширяя возможности международной торговли сельскохозяйственной продукцией. Наиболее востребованной продукцией являются масличные культуры, такие как подсолнечник, рапс, лен, соя и продукция их переработки, что открывает новые возможности освоения азиатских рынков сбыта.

Ключевые слова: масложировая отрасль; развитие; оценка; экспорт; регион.

Kovaleva Irina V.,

Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Management, Altai State Agrarian University, Barnaul, Russia

The efficiency of oil   
and fat industry functioning in the system of regional agro-industrial complex

Altai Krai, having a pronounced agricultural specialization, has historically developed the production of crop products, including industrial crops. The natural and climatic potential contributes to the cultivation of high-quality crops. Being a transboundary region, Altai Krai develops export activities using transport and logistics corridors, expanding the possibilities of international trade in agricultural products. The most popular products are oilseeds such as sunflower, rapeseed, flax, soybeans and their processed products, which opens up new opportunities for the development of Asian sales markets.

Keywords: Industry oil and fat; development; assessment; export; region.

УДК 334

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.016

Максимов Максим Игоревич,

кандидат технических наук, доцент,   
кафедра корпоративного управления   
и инноватики, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,   
Москва, Россия, Maksimov.MI@rea.ru

Питенин Илья Максимович,

аспирант, Российский экономический   
университет имени Г. В. Плеханова,   
Москва, Россия, pitenin111@gmail.com

Анализ влияния   
цифровой трансформации   
на эволюцию рынка долговых инструментов

В статье проводится комплексное исследование современных тенденций цифровизации российского рынка облигаций, рассматривается влияние технологических инноваций на его структурную трансформацию и перспективы развития. Анализ строится на актуальных данных за 2024-2025 годы, опубликованных ведущими аналитическими агентствами (Cbonds, АКРА), Московской биржей и регуляторными органами. В фокусе внимания находятся основные аспекты цифровой трансформации: анализ изменения структуры рынка облигаций под влиянием финтех-платформ, где особый акцент сделан на стремительном росте доли розничных инвесторов (до 30 % объема торгов); влияние алгоритмической торговли и агрегации ликвидности на снижение спредов и повышение эффективности рынка, что подтверждается статистикой по корпоративным облигациям; эволюция регуляторной среды, включая создание «регулятивных песочниц» ЦБ РФ и новые подходы к надзору за кибербезопасностью финтех-решений. Определены несколько технологических драйверов трансформации рынка. Искусственный интеллект, представленный инвестиционными ассистентами (на примере Т-Инвестиций), революционизирует процессы анализа кредитных рисков и управления портфелями. Блокчейн-технологии, включая цифровые финансовые активы (ЦФА), создают предпосылки для автоматизации расчетов через смарт-контракты. Особое внимание уделено квантовым вычислениям как перспективному инструменту управления рисками сложных структурированных продуктов. Представлен подробный анализ изменений тарифной политики брокеров (на примере БКС), демонстрирующий, как цифровизация снизила операционные издержки для инвесторов. Проведена систематизации рисков цифровизации, включая технические сбои, кибератаки, проблемы «черного ящика» в AI-моделях и регуляторные вызовы. Предложена оригинальная матрица оценки рисков, рассматриваются перспективы дальнейшего развития рынка, включая потенциальное внедрение CBDC, IoT-сенсоров для мониторинга активов и DeFi-платформ. Подчеркивается необходимость баланса между инновациями и регулированием, особенно в контексте трансграничных операций и защиты данных инвесторов. в изучение эволюции долговых рынков в условиях технологических изменений.

Ключевые слова: долговые инструменты; управление портфелем; инвестиции; цифровизация; ИИ-агенты; внешняя среда; стратегический менеджмент; принятие решений.

Maksimov Maksim I.,

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Base Department of Innovation and Industrial Policies Governance, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, Maksimov.MI@rea.ru

Pitenin Ilya M.,

Postgraduate, Plekhanov Russian University   
of Economics, Moscow, Russia,   
pitenin111@gmail.com

Analysis of the impact of digital transformation on the evolution of the debt instruments market

The article provides a comprehensive study of modern trends in the digitalization of the Russian bond market, considers the impact of technological innovations on its structural transformation and development prospects. The analysis is based on current data for 2024-2025, published by leading analytical agencies (Cbonds, ACRA), Moscow Exchange and regulatory authorities. The focus is on the main aspects of digital transformation. These include: analysis of changes in the structure of the bond market under the influence of fintech platforms, where special emphasis is placed on the rapid growth of the share of retail investors (up to 30 % of trading volume); the impact of algorithmic trading and liquidity aggregation on reducing spreads and increasing market efficiency, which is confirmed by statistics on corporate bonds; the evolution of the regulatory environment, including the creation of “regulatory sandboxes” of the Central Bank of the Russian Federation and new approaches to supervising the cybersecurity of fintech solutions. Several technological drivers of market transformation are identified. Artificial intelligence, represented by investment assistants (using T-Investments as an example), is revolutionizing the processes of credit risk analysis and portfolio management. Blockchain technologies, including digital financial assets (DFA), create the preconditions for automating settlements through smart contracts. Particular attention is paid to quantum computing as a promising tool for managing the risks of complex structured products. The paper presents a detailed analysis of changes in the brokers’ tariff policy (using BCS as an example), demonstrating how digitalization has reduced transaction costs for investors. The risks of digitalization are systematized, including technical failures, cyberattacks, “black box” problems in AI models and regulatory challenges. An original risk assessment matrix is proposed, prospects for further market development are considered, including the potential introduction of CBDC, IoT sensors for asset monitoring and DeFi platforms. The need for a balance between innovation and regulation is emphasized, especially in the context of cross-border transactions and investor data protection. in studying the evolution of debt markets in the face of technological change.

Keywords: debt instruments; portfolio management; investments; digitalization; AI agents; external environment; strategic management; decision making.

УДК 332.14

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.017

Ковалева Ирина Валериевна,

доктор экономических наук, профессор,   
профессор кафедры управления, Алтайский   
государственный аграрный университет,   
Барнаул, Россия

Семина Лариса Анатольевна,

доктор экономических наук, доцент, Алтайский государственный университет, Барнаул, Россия, seminalarisa@mail.ru

Пислегина Наталья Владимировна,

кандидат экономических наук, доцент,   
Алтайский филиал Российской академии   
народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации,   
Барнаул, Россия

Оценка отраслевого развития сельскохозяйственного сектора АПК

Сельскохозяйственный сектор агропромышленного комплекса является важнейшим элементом развития экономической политики государства и продовольственной безопасности. Стратегической составляющей являются такие отрасли растениеводства, как зерновые и зернобобовые, технические и масличные культуры, возделывание которых обеспечивает как внутреннюю потребность в продовольствии, так и экспорт в виде сырья и продукции переработки. Перспективным направлением растениеводства является возделывание масличных культур в соответствии со спросом на международном рынке.

Ключевые слова: растениеводство; отрасль; оценка; развитие; экспорт; регион.

Kovaleva Irina V.,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Altai State Agrarian University, Barnaul, Russia

Semina Larisa A.,

Doctor of Economics, Associate Professor,   
Altai State University, Barnaul, Russia, seminalarisa@mail.ru

Pislegina Natalia V.,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Altai Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Barnaul, Russia

The assessment of the industry development of the agricultural sector of the agro-industrial complex

The agricultural sector of the agro-industrial complex is the most important element of the development of the state economic policy and food security. The strategic component is the crop production industries, such as grain and leguminous crops, industrial and oilseeds, the cultivation of which provides both the domestic need for food and export in the form of raw materials and processed products. A promising direction in crop production is the cultivation of oilseeds in accordance with the demand on the international market.

Keywords: Plant growing; industry; assessment; development; export; region.

УДК 330:004

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.018

Мищенко Евгений Владимирович,

cтарший преподаватель, Российско-Армянский   
университет; президент, E-Commerce & Digital Marketing Association, Ереван, Армения, em@ecdma.org

Егикян Гарик Робертович,

Deliverability в Aether Group, Ереван, Армения, egikyangarik@gmail.com

Макаров Владислав Владимирович

учредитель aijora.ru, Москва, Россия,   
vladoonsdd@gmail.com

Маминов Саид,

SEO специалист, Бишкек, Кыргызстан,   
Maminov.ads@gmail.com

Кроссплатформенные AI-воронки: организация единого клиентского пути между email, мессенджерами, сайтами и офлайн-точками

Статья посвящена исследованию концепта кроссплатформенных AI-воронок как технологического и организационного инструмента интеграции разрозненных каналов взаимодействия в единый управляемый клиентский путь. Отмечается, что на фоне трансформации цифровой среды и роста ожиданий со стороны пользователей возникает необходимость перехода от изолированных маркетинговых сценариев к омниканальной модели, в которой email-рассылки, мессенджеры, сайты и офлайн-точки становятся элементами единого пути клиента, что делает возможным его сопровождение. Особое внимание уделяется роли ИИ-технологий в построении, поддержании и видоизменении траектории в режиме реального времени. Проведен сравнительный анализ характеристик каналов, выделены точки сопряжения и обоснована методологическая роль ИИ в обеспечении связности и персонализации пользовательского опыта. Представлены базовые условия, необходимые для построения единого клиентского пути с упором на функции ИИ как сквозного инструмента объединения всех этапов воронки.

Ключевые слова: искусственный интеллект; клиентский путь; омниканальный маркетинг; кроссплатформенные воронки; точки контакта; сквозная аналитика; персонализация; маркетинг в режиме реального времени; автоматизация маркетинга; цифровые каналы коммуникации.

Mishchenko Evgeny V.,

Senior Lecturer, Russian-Armenian University;   
President, E-Commerce & Digital Marketing Association, Yerevan, Armenia, em@ecdma.org

Egikyan Garik R.,

Deliverability at Aether Group, Yerevan, Armenia, egikyangarik@gmail.com

Makarov Vladislav V.,

founder aijora.ru, Moscow, Russia,   
vladoonsdd@gmail.com

Maminov Said,

SEO specialist, Bishkek, Kyrgyzstan,   
Maminov.ads@gmail.com

Cross-platform AI funnels: organizing a unified customer journey across email, messengers, websites, and offline touchpoints

This article explores the concept of cross-platform AI funnels as both a technological and organizational tool for integrating fragmented communication channels into a unified, controllable customer journey. Against the backdrop of digital environment transformation and rising user expectations, the need is highlighted to move from isolated marketing scenarios toward an omnichannel model in which email campaigns, messengers, websites, and offline touchpoints function as interconnected elements of a cohesive customer path. This integration enables continuous customer guidance throughout the entire journey. Special attention is given to the role of artificial intelligence (AI) technologies in constructing, maintaining, and dynamically adapting this trajectory in real time. The paper presents a comparative analysis of the characteristics of each channel, identifies key points of convergence, and substantiates the methodological role of AI in ensuring connectivity and personalization of the user experience. It outlines the essential conditions required for building a unified customer journey, emphasizing AI’s function as a cross-cutting tool that links all stages of the marketing funnel.

Keywords: artificial intelligence, customer journey, omnichannel marketing, cross-platform funnels, touchpoints, cross-channel analytics, personalization, real-time marketing, marketing automation, digital communication channels.

УДК 338.488.2

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.019

Кульбида Анастасия Александровна,

старший преподаватель кафедры сервиса   
и гостиничного дела, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени   
Михаила Туган-Барановского, Донецк,   
Донецкая Народная Республика, Россия

Процесс формирования восприятия потребителей в гостиничном бизнесе

В работе рассмотрены основополагающие факторы, которые влияют на формирование восприятия потребителей и процесс принятия ими решений при выборе отеля. Отмечается, что понимание поведения потребителей при выборе отеля имеет решающее значение для успеха любого гостиничного бизнеса. Анализируя такие факторы влияния, как онлайн-обзоры, стратегии ценообразования, местоположение, репутация бренда, личные предпочтения, платформы бронирования и маркетинговые кампании, отели могут лучше удовлетворять потребности и желания своей целевой аудитории. Слежение за актуальными тенденциями спроса позволит гостиничным предприятиям адаптироваться к меняющимся потребностям клиентов и укрепить свои позиции на рынке.

Ключевые слова: гостиницы; потребители; удовлетворенность; факторы; позитивный опыт; клиенты; гости; обслуживание.

Kulbida Anastasia A.,

Senior Lecturer at the Department of Service and Hospitality Management, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Donetsk, Donetsk People’s Republic, Russia

The process of forming consumer perception in the hotel business

The paper considers the fundamental factors that influence the formation of consumer perception and the decision-making process when choosing a hotel. It is noted that understanding consumer behavior when choosing a hotel is crucial for the success of any hotel business. By analyzing influencers such as online reviews, pricing strategies, location, brand reputation, personal preferences, booking platforms, and marketing campaigns, hotels can better meet the needs and desires of their target audience. Tracking current demand trends will allow hotel companies to adapt to changing customer needs and strengthen their market positions.

Keywords: hotels; consumers; satisfaction; factors; positive experience; customers; guests; service.

УДК 338

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.020

Фоменко Екатерина Валерьевна,

кандидат технических наук, доцент, Астраханский государственный технический университет, Астрахань, Россия

Направления повышения прибыли предприятия в сфере производства хлебобулочных изделий

В статье рассмотрены ключевые направления по повышению прибыли малого предприятия в сфере производства хлеба и хлебобулочных изделий. Рассмотрены следующие аспекты: управление затратами, оптимизация производства, совершенствование маркетинговой стратегии. Для повышения прибыли разработана математическая модель, учитывающая взаимосвязь используемых ингредиентов, издержек, потребительские предпочтения при выборе хлебных изделий. Разработанная математическая модель определяет максимальное значение прибыли от продаж предприятия, на основе данных о составе и стоимости ингредиентов, норм закладки сырья, стоимости единицы рабочего времени, энергозатрат производственного оборудования. Искомое значение определяется при оптимальном опорном плане распределении мучных изделий, с учетом числа покупателей и их потребительских предпочтений. Совокупные издержки зависят от вида ингредиентов и выбора технологии изготовления. При сокращении технологической цепочки изготовления изделий уменьшаются издержки производства. Таким образом, реализация предложенной модели позволит определить экономическую эффективность посредством оптимизации себестоимости мучного хлебного изделия и выбрать наиболее удобный вариант управления производством.

Ключевые слова: математическая модель; экономическая эффективность; оптимизация затрат; потребительские предпочтения; производство мучных изделий.

Fomenko Ekaterina V.,

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Astrakhan State Technical University, Astrakhan, Russia

Directions of increasing the company’s profit in the field of bakery products production

The article discusses the key areas for improving the competitiveness of a small enterprise in the field of bread and bakery products production. The following aspects are considered: cost management, optimization of production, improvement of marketing strategy. To increase profits, a mathematical model has been developed that takes into account the relationship between the ingredients used, costs, and consumer preferences when choosing bread products. The developed mathematical model determines the maximum value of the profit from the company’s sales, based on data on the composition and cost of ingredients, raw material storage standards, the cost of a unit of working time, and energy consumption of production equipment. The desired value is determined with an optimal reference plan for the distribution of flour products, taking into account the number of customers and their consumer preferences. The total costs depend on the type of ingredients and the choice of manufacturing technology. By reducing the technological chain of manufacturing products, production costs are reduced. Thus, the implementation of the proposed model will make it possible to determine economic efficiency by optimizing the cost of a flour bread product and choosing the most convenient production management option.

Keywords: mathematical model; economic efficiency; cost optimization; consumer preferences; production of flour products.

УДК 332.14

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.021

Пархутик Григорий Иванович,

студент, Кубанский государственный аграрный университет имени   
И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Гусев Денис Александрович,

ассистент кафедры государственного и муниципального управления, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Зеленая экономика   
как фактор устойчивого развития регионов: инструменты стимулирования

В статье обоснована роль зеленой экономики как ключевого фактора устойчивого развития российских регионов и предложена систематизация инструментов ее стимулирования в условиях бюджетных и институциональных ограничений. Показано, что переход к зеленой модели требует комплексного набора мер – от фискальных и финансовых до институционально-управленческих и цифровых. Предложен методический каркас оценки результативности зеленых инструментов на региональном уровне, основанный на связке «ресурсы – механизмы – эффекты», а также на интеграции экологических, экономических и социальных индикаторов. Обосновывается необходимость переориентации региональной политики с компенсационно-дотационной логики на моделирование внутренних источников «зеленого роста» через проектное управление, зеленые финансы и развитие человеческого капитала.

Ключевые слова: зеленая экономика; устойчивое развитие регионов; экологическая модернизация; зеленые финансы; углеродное регулирование; циркулярная экономика; стимулы; межбюджетная политика

Parkhutik Grigoriy I.,

Student, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia

Gusev Denis A.,

аssistant, Department of State and Municipal Administration, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia

Green economy as a driver of regional sustainable development: policy incentive instruments

The article substantiates the role of the green economy as a key driver of sustainable development in Russian regions and proposes a systematization of policy instruments to stimulate it under budgetary and institutional constraints. A methodological framework for assessing the effectiveness of green instruments at the regional level is suggested, built on the “inputs – mechanisms – outcomes” linkage and integrating environmental, economic, and social indicators. The paper argues for a shift in regional policy from compensatory redistribution to activating endogenous sources of green growth through project management, green finance, and human capital development.

Keywords: green economy; regional sustainable development; ecological modernization; green finance; carbon regulation; circular economy; incentives; intergovernmental fiscal policy

УДК 338

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.022

Погребинская Е. А.,

доктор экономических наук, профессор   
кафедры экономики и менеджмента, Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова,   
Москва, Россия, pogrr@yandex.ru

Петричева А. С.,

ассистент кафедры экономики и менеджмента, Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова, Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана,   
Москва, Россия, alinapavlova45@mail.ru

Гармонизация жизненного цикла   
в автомобилестроении   
(на примере ПАО «КАМАЗ»)

В статье подробно рассмотрены характерные черты наукоемкого предприятия. Выделены ключевые организационные циклы – технологический, инновационный, производственный, управленческий и финансовый, а также проанализировано их взаимодействие в условиях нестабильного рыночного спроса. Подчеркивается значимость согласованности этих циклов для устойчивого развития предприятия. Особое внимание уделено механизму адаптации ПАО «КАМАЗ» к внешним вызовам, цифровизации производственных процессов, влиянию компонентов и развитию собственного НИОКР-потенциала. На основе анализа предложены меры по гармонизации жизненного цикла и усилению инновационной активности предприятия.

Ключевые слова: наукоемкое предприятие; жизненный цикл; технологический цикл; колебания спроса; инновации; ПАО «КАМАЗ»; производственная система; цифровизация; НИОКР; управление развитием.

Pogrebinskaya E. A.,

Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics and Management, I. M. Sechenov First Moscow State Medical University, Moscow, Russia, pogrr@yandex.ru

Petricheva A. S.,

Assistant Professor, Department of Economics and Management, I.M. Sechenov First Moscow State Medical University, Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russia, alinapavlova45@mail.ru

Harmonization of the life cycle in the automotive industry (using the example of KAMAZ PJSC)

This article provides a detailed examination of the distinctive features of a knowledge-intensive enterprise. The key organizational cycles–technological, innovation, production, managerial, and financial–are identified, and their interaction under conditions of unstable market demand is analyzed. The importance of aligning these cycles for the sustainable development of the enterprise is emphasized. Special attention is given to the adaptation mechanisms of KAMAZ PTC to external challenges, the digitalization of production processes, the impact of components, and the development of in-house R&D capabilities. Based on the analysis, measures are proposed to harmonize the lifecycle and enhance the innovative activity of the enterprise.

Keywords: high-tech enterprise; life cycle; technological cycle; demand fluctuations; innovation; KAMAZ PTC; production system; digitalization; R&D; development management

УДК 338

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.023

Никитин Юрий Александрович,

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Военная академия материально-технического обеспечения имени генерала армии А. В. Хрулева, Санкт-Петербург, Россия

Зубова Людмила Витальевна,

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, РАНХиГС при Президенте Российской Федерации; ректор, Международный университет независимых государств, Москва, Россия

Зубов Александр Олегович,

кандидат экономических наук, преподаватель кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Военная академия материально-технического обеспечения имени генерала армии   
А. В. Хрулева, Санкт-Петербург, Россия

Военная экономика   
в условиях гибридных войн и развития кооперации   
с дружественными странами в рамках   
ЕАЭС и БРИКС

Специальная военная операция (СВО) на Украине стала катализатором глубоких изменений в военной экономике России, подтвердив ее значение как объективной реальности и особую важность как научной дисциплины. В условиях современных конфликтов военная экономика выступает ключевым элементом обеспечения обороноспособности, определяя стратегии ресурсного распределения, мобилизационного планирования и технологического развития. В статье рассматриваются особенности функционирования военной экономики в период СВО, включая санкционное давление и поиск альтернативных цепочек поставок, ускоренное производство вооружений, импортозамещение критических технологий и синергию между военным и гражданским секторами. Материал актуален для экономистов, военных стратегов, политологов и специалистов в области безопасности, поскольку авторами не только анализируются текущие процессы, но и предлагаются прогностические модели развития военной экономики в условиях длительных конфликтов.

Ключевые слова: военная экономика; СВО; ОПК; санкции; мобилизационная экономика; импортозамещение; гибридная война; технологические инновации.

Nikitin Yuri A.,

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Humanities and Socio-Economic Disciplines, Military Academy of Material and Technical Support named after Army General A. V. Khrulev, St. Petersburg, Russia

Zubova Lyudmila V.,

Doctor of Economics, Professor of the Department of Economics, RANEPA under the President of the Russian Federation; Rector, International University of Independent States, Moscow, Russia

Zubov Alexander O.,

Candidate of Economic Sciences, Lecturer at the Department of Humanities and Socio-Economic Disciplines, Military Academy of Logistics named after Army General A. V. Khrulev, St. Petersburg, Russia

Military economy in the context of hybrid wars and the development of cooperation with friendly countries within the framework of the EAEU AND BRICS

The Special Military Operation (SVO) in Ukraine has become a catalyst for profound changes in Russia’s military economy, confirming its importance as an objective reality and its particular importance as a scientific discipline. In the context of modern conflicts, the military economy acts as a key element of ensuring defense capability, defining strategies for resource allocation, mobilization planning and technological development. The article examines the specifics of the functioning of the military economy during its period, including sanctions pressure and the search for alternative supply chains, accelerated arms production, import substitution of critical technologies, and synergy between the military and civilian sectors. The material is relevant for economists, military strategists, political scientists, and security specialists, since the authors not only analyze current processes, but also propose predictive models for the development of the military economy in conditions of prolonged conflicts.

Keywords: military economy, military-industrial complex, sanctions, mobilization economy, import substitution, hybrid warfare, technological innovations.

УДК 338

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.024

Бирюков Александр Петрович,

доктор экономических наук, профессор кафедры управления проектом, Государственный университет управления, Москва, Россия, ap\_burukov@guu.ru

Сокур Сергей Николаевич,

аспирант кафедры управления проектом, Государственный университет управления, Москва, Россия

Механизм формирования экосистемы строительной организации

В статье представлен комплексный анализ механизмов формирования экосистемы современной строительной организации. Строительная экосистема рассматривается как динамическая среда, где ключевые участники – от подрядчиков и поставщиков до финансовых институтов и технологических платформ – выстраивают взаимовыгодные отношения, создающие синергетический эффект для всей отрасли. Особое внимание уделяется процессу поэтапного формирования такой экосистемы. Исследуется, как строительные компании могут выстраивать стратегические партнерские отношения, интегрировать передовые цифровые решения и адаптироваться к изменяющимся нормативно-правовым условиям. Подробно анализируется влияние технологической трансформации отрасли, где такие инновации как BIM-моделирование, ERP-системы и интернет вещей становятся неотъемлемыми элементами экосистемы. Выделяются ключевые факторы, определяющие успешность развития строительной экосистемы. Среди них – уровень технологического развития компании, экономическая конъюнктура рынка, а также государственная политика в строительной сфере. Показано, как экосистемный подход позволяет строительным организациям достигать значимых конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: экосистема; строительная организация; BIM; цифровизация; управление проектами; партнерство; устойчивое развитие.

Biryukov Alexander P.,

Doctor of Economics, Professor of the Department of Project Management, State University of Management, Moscow, Russia, ap\_burukov@guu.ru

Sokur Sergey N.,

Postgraduate Student of the Department of Project Management, State University of Management, Moscow, Russia

The mechanism of formation of the ecosystem of a construction organization

The article presents a comprehensive analysis of the mechanisms of formation of the ecosystem of a modern construction organization. The author considers the construction ecosystem as a dynamic environment where key participants – from contractors and suppliers to financial institutions and technology platforms – build mutually beneficial relationships that create a synergistic effect for the entire industry. Special attention is paid to the process of step-by-step formation of such an ecosystem. It explores how construction companies can build strategic partnerships, integrate advanced digital solutions, and adapt to changing regulatory environments. The impact of the technological transformation of the industry is analyzed in detail, where innovations such as BIM modeling, ERP systems and the Internet of Things are becoming integral elements of the ecosystem. The author identifies the key factors determining the success of the construction ecosystem development. Among them are the level of technological development of the company, the economic situation of the market, as well as government policy in the construction sector. It is shown how the ecosystem approach allows construction companies to achieve significant competitive advantages.

Keywords: ecosystem; construction organization; BIM; digitalization; project management; partnership; sustainable development.

УДК 332.1:004.9

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.025

Савенко Егор Васильевич,

студент, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Гусев Денис Александрович,

ассистент кафедры государственного и муниципального управления, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Цифровизация управления региональными экономическими системами: вызовы и возможности

В статье концептуализируется цифровизация управления региональными экономическими системами (РЭС) как переход от фрагментарной автоматизации к платформенно- и данных-ориентированным моделям принятия решений. Показано, что эффективность цифровой трансформации определяется не только насыщенностью цифровыми решениями, но и зрелостью институтов, качеством данных, интероперабельностью ИТ-ландшафтов и готовностью управленческих команд работать в логике data-driven & policy-by-design. Предложена многоуровневая модель зрелости цифрового управления РЭС, включающая контуры данных, процессов, технологий, компетенций и регуляторики. Выделены ключевые вызовы (цифровой разрыв, фрагментация данных, киберриски, кадровый дефицит, правовая инерционность) и возможности (сквозная аналитика, цифровые двойники территорий, проактивные сервисы, алгоритмическое прогнозирование, персонализированная политика развития). Аргументируется необходимость синхронизации цифровых платформ управления с целями социально-экономического развития и внедрения метрик результативности, измеряющих управленческий, экономический и общественный эффект.

Ключевые слова: региональная экономика; цифровизация управления; платформенные решения; данные и аналитика; цифровые двойники; интероперабельность; кибербезопасность; зрелость цифрового управления

Savenko Egor V.,

Student, Kuban State Agrarian University named   
after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia

Gusev Denis A.,

аssistant, Department of State and Municipal Administration, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia

Digitalization of regional economic system governance: challenges and opportunities

The paper conceptualizes the digitalization of regional economic system (RES) governance as a shift from fragmented automation to platform- and data-driven decision-making. It argues that the effectiveness of digital transformation depends not only on the penetration of digital tools, but also on institutional maturity, data quality, IT interoperability, and the readiness of managerial teams to operate in a data-driven & policy-by-design paradigm. A multi-layer digital governance maturity model is proposed, covering data, processes, technologies, competencies, and regulation. The study identifies key challenges (digital divide, data fragmentation, cyber risks, skill shortages, regulatory inertia) and opportunities (end-to-end analytics, regional digital twins, proactive services, algorithmic forecasting, personalized development policy). The paper emphasizes the need to align digital governance platforms with socio-economic development goals and to implement performance metrics capturing managerial, economic, and societal effects.

Keywords: regional economy; digital governance; platform solutions; data & analytics; digital twins; interoperability; cybersecurity; digital maturity

УДК 334.784

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.026

Попов Евгений Васильевич,

доктор экономических наук, доктор физико-математических наук, профессор, член-корреспондент РАН, директор Центра социально-экономических исследований, Уральский институт управления РАНХиГС, Екатеринбург, Россия, epopov@mail.ru

Симонова Виктория Львовна,

кандидат экономических наук, заместитель директора Центра социально-экономических исследований, Уральский институт управления РАНХиГС,   
Екатеринбург, Россия

Зырянов Александр Сергеевич,

аспирант, Уральский институт управления РАНХиГС, Екатеринбург, Россия; учредитель и директор по маркетингу, ООО «ЭНСОНС»; zyrianov.info@gmail.com

Управление развитием цифровой трансформации бизнес-экосистемы промышленного предприятия

В статье обосновывается актуальность создания целостной методики стратегического управления цифровизацией бизнес-экосистем промышленных МСП на B2B-рынке. Отмечается, что на фоне доминирования точечных инициатив и высокого процента провалов в ЦТ основными вызовами становятся согласование технологических инвестиций с бизнес-результатами, формирование партнерской среды доверия и развитие культуры непрерывных изменений. Предложен унифицированный методический подход, позволяющий раскрыть потенциал цифровизации и достичь устойчивого конкурентного преимущества. Методология базируется на системном и библиографическом анализе, теории заинтересованных сторон, концепции экосистемного развития, а также интегральном индексе эффективности ЦТ. Эмпирическую основу составили источники из Web of Science, Scopus, РИНЦ и нормативные документы. Результатом исследования является воспроизводимая рамочная методическая модель, позволяющая ядру экосистемы генерировать цифровые инициативы, согласованные с корпоративными целями, снижать затраты и повышать вероятность успеха. Переход от разовых проектов к спиральной модели постоянного цифрового развития – ключевое условие долгосрочной конкурентоспособности промышленных МСП.

Ключевые слова: цифровая трансформация; бизнес-экосистемы; стратегия цифровизации; методика цифровизации бизнеса; цели цифровой трансформации бизнеса.

Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда и Правительства Свердловской области № 24-18-20036, https://rscf.ru/project/24-18-20036/

Popov Evgeny V.,

Doctor of Economics, Doctor of Physico-Mathematical Sciences, Professor, Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Director of the Center for Socio-Economic Research, Ural Institute of Management, RANHiGS, Yekaterinburg, Russia, epopov@mail.ru

Simonova Victoria L.,

PhD in Economics, Deputy Director of the Center for Socio-Economic Research, Ural Institute of Management, RANEPA, Yekaterinburg, Russia

Zyryanov Alexander S.,

Postgraduate student, Ural Institute of Management, RANEPA, Yekaterinburg, Russia; Founder and Marketing Director, ANSONS LLC; zyrianov.info@gmail.com

Managing the development of digital transformation in an industrial

The article substantiates the relevance of creating a holistic methodology for strategic management of digitalization of business ecosystems of industrial SMEs in the B2B market. The authors emphasize that against the background of the dominance of “point” initiatives and a high percentage of failures in digital transformation, the main challenges are the alignment of technological investments with business results, the formation of a partnership environment of trust and the development of a culture of continuous change. The purpose of the study is to offer a unified methodological approach to unlock the potential of digitalization and achieve a sustainable competitive advantage. The methodology is based on system and bibliographic analysis, stakeholder theory, the concept of ecosystem development, as well as an integral index of digital transformation efficiency. The empirical basis was formed by sources from Web of Science, Scopus, RSCI and regulatory documents. The result of the study is a reproducible framework methodological model that allows the core of the ecosystem to generate digital initiatives aligned with corporate goals, reduce costs and increase the likelihood of success. The authors conclude that the transition from one-off projects to a spiral model of continuous digital development is a key condition for the long-term competitiveness of industrial SMEs.

Keywords: Digital transformation; business ecosystems; digitalization strategy; business digitalization methodology; goals of digital business transformation.

УДК 336:004

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.027

Старцев Дмитрий Евгеньевич,

заместитель директора департамента по работе с клиентами, ПАО АКБ «Металлинвестбанк», Москва, Россия

Тест Гренджера при анализе временных рядов данных по продажам

В статье исследована задача Гренджера и ее приложения в прогнозе пиковых нагрузок по временному ряду наблюдений в отделе продаж или продуктовых аналитиков. Используются гипотезы исследования: 1) у ряда постоянны и математическое ожидание, и дисперсия; 2) результат чувствителен к значению Гренджера; 3) наблюдается малая чувствительность к объему данных (рынок находится в достаточно устойчивом состоянии). Использованы методы линейной регрессии, статистической обработки, проверки гипотезы нормальности. Результат работы – алгоритм (формализованная процедура) тестирования и оценки качества прогноза продаж на уровне, достаточном для практического маркетинга. Проведен анализ результатов, в частности влияния роста количества предикторов на сложность модели. Результаты могут быть использованы для установления потенциальных связей на продуктовом рынке.

Ключевые слова: тест Гренджера; прогнозирование; пиковые нагрузки; продажи.

Startsev Dmitry E.,

Deputy Director of the Customer Relations Department, PJSC JSCB Metallinvestbank, Moscow, Russia

Grenger’s test in time series analysis of sales data

The Grenger problem and its applications were investigated in predicting peak loads by the time series of observations in the sales department or product analysts. Research hypotheses are used: 1) a number have constant expectation and variance; 2) the result is sensitive to the Grenger value; 3) there is little sensitivity to the amount of data (the market is in a fairly stable state). Methods of linear regression, statistical processing, testing of the normality hypothesis were used. The result of the work is an algorithm (formalized procedure) for testing and assessing the quality of the sales forecast at a level sufficient for practical marketing. An analysis of the results was performed, in particular, the effect of the growth in the number of predictors on the complexity of the model. The results can be used to establish potential connections in the product market.

Keywords: Grenger test; forecasting; peak loads; sales.

УДК 339

doi: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.028

Ольшанецкая Ольга Андреевна,

менеджер по маркетингу и рекламе, Summit Properties, США

Котова Милана Римовна,

старший ИТ-бизнес-аналитик, руководитель проектов, Barclays Investment Bank, Прага

Цифровое сопровождение клиентов при посещении торговых центров: стратегия и способы реализации

Статья посвящена исследованию цифрового сопровождения клиентов при посещении торговых центров как стратегического направления трансформации офлайн-маркетинга в условиях омниканальной среды. Представлены теоретические основания перехода от традиционного к data driven маркетингу и обоснована его специфика. Описаны ограничения классических коммуникационных стратегий и обозначена роль персонализированного взаимодействия в формировании персонально ориентированного клиентского опыта. Охарактеризованы инструменты цифрового сопровождения, например, Wi-Fi-идентификация, BLE-маяки, SDK-платформы, мобильные приложения, CRM и BI-системы. Обобщены этапы формирования цифровой омниканальности и уточнены компоненты ИТ-архитектуры, ориентированной на интеграцию онлайна и офлайна. Выявлены различия в механизмах цифровой идентификации и зафиксированы ограничения их применения, связанные с правовым регулированием обработки данных. Конкретизированы сценарии взаимодействия на основе поведенческой аналитики. Приведена модель цифрового сопровождения клиента и проанализирован пример ее экспериментальной апробации в реальном торговом пространстве (на примере торгового центра), что позволило зафиксировать прирост клиентского трафика и усиление эффекта от маркетинговых воздействий.

Ключевые слова: цифровое сопровождение; омниканальность; Wi-Fi-аналитика; BLE-маяки; SDK-платформа; поведенческая аналитика; идентификация клиента; торговый центр; data driven маркетинг; ИТ-архитектура.

Olshanetskaya Olga A.,

Marketing and Advertising Manager, Summit Properties, USA

Kotova Milana R.,

Senior IT Business Analyst, Project Lead, Barclays Investment Bank, Prague

Digital customer guidance in shopping malls: strategy and implementation methods

The article is devoted to the study of digital customer guidance in shopping malls as a strategic direction in the transformation of offline marketing within an omnichannel environment. Theoretical foundations for the shift from traditional to data-driven marketing are presented, and its specific features are substantiated. Limitations of classical communication strategies are described, and the role of personalized interaction in shaping an individually oriented customer experience is defined. Digital tools for customer guidance – such as Wi-Fi identification, BLE beacons, SDK platforms, mobile applications, CRM and BI systems – are characterized. The stages of digital omnichannel formation are summarized, and the components of IT architecture aimed at integrating online and offline channels are clarified. Differences in mechanisms of digital identification are revealed, and restrictions on their application due to data protection regulations are outlined. Scenarios of interaction based on behavioral analytics are specified. A model of digital customer guidance is presented, along with an analysis of its experimental testing in a real retail environment (on the example of a shopping mall), which demonstrated an increase in customer traffic and enhanced effectiveness of marketing impact.

Keywords: digital customer guidance; omnichannel; Wi-Fi analytics; BLE beacons; SDK platform; behavioral analytics; customer identification; shopping mall, data-driven marketing; IT architecture.