

ISSN 2078-6921
Эл № ФС77-46167

Маркетинг МВА
Маркетинговое управление предприятием

Journal Marketing management firms
Marketing MBA



2026 год Том № 17 Выпуск № 1
Volume № 17 Issue № 1





Маркетинг МВА
Маркетинговое управление предприятием

Journal Marketing management firms
Marketing MBA

Главный редактор:

Сидорчук Роман Роеальдович, доктор экономических наук
Editor Sidorchuk Roman Roaldovich, Doctor of Economics (marketing), Ph.D.

Ответственный редактор: Алексей Самойлов
Liability editor: Alexei Samoilov

Адрес: 129018, Россия, г. Москва, Складочная ул. д.1, стр. 18, оф. 317
Address: 129 018, Moscow, Russia, Skladochnaya Street, d.1, str. 18, of. 317
Электронный адрес: info@marketing-mba.ru
E-mail: info@marketing-mba.ru
Учредитель и издатель: Сидорчук Р.Р. и RSonsult ©
Founder and publisher: Sidorchuk R.R. & RSonsult ©
ОН-лайн Научный журнал: www.marketing-mba.ru
ON-line Scientific Journal: www.marketing-mba.ru

Copyright © On-line Journal Marketing management firms,
Marketing MBA. 2010. All Rights Reserved.

2026 год Том № 17 Выпуск № 1
Volume № 17 Issue № 1

Начиная с 2014 г. нумерация томов идет по годам. В 2014 г. Том № 5

Содержание
Content

- Гордейчик Е.А., студентка 3 курса бакалавриата СПбГУ* **5**
Поколение z: трансформация экономических стратегий в эпоху искажённых норм и фейковой информации
- Gordeychik E. A., Student, St. Petersburg State University*
Generation z: transformation of economic strategies in the era of distorted norms and fake information
- Гугу С.Д., студент 2 курса факультета политологии СПбГУ*
Цена антироссийских санкций для иностранных компаний: как Обход корпоративной политики позволил уменьшить затраты пользователей
- Gugu S.D. Student, St. Petersburg State University*
THE PRICE OF ANTI-RUSSIAN SANCTIONS FOR FOREIGN COMPANIES: HOW BYPASSING CORPORATE POLICY HAS REDUCED USER COSTS **16**
- Копанева Е.В., студентка, СПбГУ*
Березян Д.Д., студентка, СПбГУ
Россия и Молдова: ретроспектива экономических отношений и возможные перспективы экономического сотрудничества
- Koraneva E. V. Student, St. Petersburg State University*
Berezean D.D. . Student, St. Petersburg State University
Russia and Moldova: a retrospective of economic relations and possible prospects for economic cooperation **29**
- Остроушко И.И. магистрант Российского Государственного Педагогического Университета им. А. И. Герцена Санкт-Петербург*
Конкурентоспособность образовательных организаций среднего образования: выявление конкурентных преимуществ с помощью swot-анализа
- Ostroushko I. I. Master's student at the Institute of Economics and Management of the A. I. Herzen Russian State Pedagogical University Saint Petersburg*
Competitiveness of secondary education institutions: identification of competitive advantages using swot analysis **47**

Искусственный интеллект в маркетинге: систематизированный обзор публикаций журнала «практический маркетинг» (2023–2025)

Sidorchuk R.R., Doctor of Economics, Ph.D., professor chair of marketing Plekhanov Russian University of Economics

Artificial intelligence in marketing: a systematized review of practices marketing journal publications (2023–2025) 64

Яворская С.О. студентка , СПбГУ

Петрушина А.В. студентка , СПбГУ

Цена антироссийской санкционной политики для Германии

Yavorskaya S.O. . Student, St. Petersburg State University

Petrushina A. V. Student, St. Petersburg State University

THE PRICE OF THE ANTI-RUSSIAN SANCTIONS POLICY FOR GERMANY

78

Яптик В.В. студентка , СПбГУ РГПУ им Герцена, институт экономики и управления

Трансформация местного самоуправления в условиях цифровизации (на примере Ямало-ненецкого автономного округа)

Yaptik V. V. Student, Herzen State Pedagogical University of Russia

Transformation of local self-government in the context of digitalization (using the example of the Yamalo-Nenets autonomous okrug)

92

Е.А. Гордейчик

Студентка бакалавриата

факультета искусств СПбГУ

gordejchiket@gmail.com

ПОКОЛЕНИЕ Z: ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СТРАТЕГИЙ В ЭПОХУ ИСКАЖЁННЫХ НОРМ И ФЕЙКОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

Аннотация

Статья посвящена особенностям формирования экономических стратегий у поколения нулевых под влиянием цифровой среды и социальных сетей. На основе междисциплинарного подхода, сочетающего поведенческую экономику с социологией медиа, анализируются изменения в мотивации, восприятии успеха и отношении к финансовым инструментам. Эмпирические данные опроса студентов в возрасте 18-22 лет выявили преобладание ориентации на самостоятельное накопление сбережений и осторожность в отношении кредитов и депозитов. Сделав вывод о появлении финансового поведения, основанной на индивидуализме и контроле над ресурсами.

Ключевые слова: поколение нулевых; экономическое поведение; финансовая стратегия; социальные сети; поведенческая экономика; инструменты накопления.

RePEc: D01

УДК: 366.1

E. A. Gordeychik
student St. Petersburg State
University, Faculty of Arts
gordejchiket@gmail.com

GENERATION Z: TRANSFORMATION OF ECONOMIC STRATEGIES IN THE ERA OF DISTORTED NORMS AND FAKE INFORMATION

Abstract

This article examines the characteristics of economic strategy formation among Generation Z under the influence of the digital environment and social networks. Based on an interdisciplinary approach combining behavioral economics with media sociology, it analyzes changes in motivation, perceptions of success, and attitudes toward financial instruments. Empirical data from a survey of students aged 18-22 revealed a predominance of a focus on independent savings accumulation and caution regarding loans and deposits. The conclusion was drawn that financial behavior based on individualism and control over resources has emerged.

Keywords: Generation Z; economic behavior; financial strategy; social networks; behavioral economics; savings instruments.

RePEc: D01

УДК:366.1

УДК: 366.1

Е.А. Гордейчик

Студентка бакалавриата

факультета искусств СПбГУ

gordejchiket@gmail.com

ПОКОЛЕНИЕ Z: ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СТРАТЕГИЙ В ЭПОХУ ИСКАЖЁННЫХ НОРМ И ФЕЙКОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

E. A. Gordeychik

student St. Petersburg State

University, Faculty of Arts

GENERATION Z: TRANSFORMATION OF ECONOMIC STRATEGIES IN THE ERA OF DISTORTED NORMS AND FAKE INFORMATION

Формирование экономических стратегий поколения нулевых представляет собой одну из ключевых исследовательских задач в современной поведенческой экономике. Трансформация информационного пространства, ускоренное развитие цифровых технологий, цифровой разрыв и усиление требований к персоналу, а также рост влияния социальных медиа радикально изменили поведенческие установки молодёжи в отношении труда, потребления и накопления. Если в индустриальную эпоху личная экономическая стратегия строилась вокруг устойчивых моделей – образование, работа накопления, жильё, – то сегодня её структура становится фрагментарной, отражая новые формы восприятия успеха, времени и риска. Сбережения выступают ключевым инструментом формирования личного роста. Согласно модели жизненного цикла Ф. Модильяни [11, с. 297-313], рациональные агенты стремятся сглаживать потребление, создавая накопления

в периоды активной трудовой деятельности для обеспечения стабильности в будущем.

Новая логика поведения поколения Z. Цель данного исследования заключается в определении особенностей формирования личных экономических стратегий у поколения нулевых и выявлении влияния медийной среды на их финансовое поведение. Личный («экономический») рост представляет собой процесс увеличения потенциала в данном случае финансового и человеческого капитала – за счёт рационального управления ресурсами, инвестиций в образование и стратегического планирования.

Согласно теории человеческого капитала Г. Беккера [8], инвестиции в знания и навыки выступают основным фактором роста производительности и доходов. Однако для поколения Z эти инвестиции становятся не столько долгосрочной стратегией, сколько средством поддержания гибкости и адаптивности в условиях нестабильного рынка труда. В информационной экономике знания обесцениваются быстрее, чем когда-либо, что подталкивает молодёжь к краткосрочным решениям и повышает ценность нематериальных активов- репутации, публичного образа и медийного капитала. [9]

Социальные медиа формируют новую логику экономического поведения, основанную на демонстративности и эффекте немедленного вознаграждения. [3] Поведенческая экономика объясняет это через концепции когнитивных искажений: эффект настоящего, иллюзия контроля, эффект стадности и социального сравнения. Молодые люди переоценивают краткосрочные удовольствия и недооценивают долгосрочные выгоды, что ослабляет мотивацию к накоплению и инвестированию. [2] Цифровая среда, насыщенная визуальными символами успеха, подменяет реальные представления о финансовой состоятельности: труд, терпение и последовательность утрачивают ценность, уступая место видимости изобилия. [6] Все это дополняется фэйковой информацией, которая укрепляет медиа-образ и показывает легкие пути для получения дохода, что снижает мотивацию к традиционным ценностям. [10] Как отмечали Кьелл Нордстрем и Йонас

Риддестрале, сегодня, в обществе постмодерна, можно не быть правым, главное – быть интересным, фокус смещается на эмоции. [5] В результате в экономическом поведении поколения нулевых сочетаются парадоксальные черты – стремление к независимости, отрицанию существующих норм (в духе идеологии постмодерна) и одновременно чрезмерная зависимость от внешних образов и оценок.

Результаты исследования. Для эмпирической проверки этих теоретических наблюдений автором было проведено анкетирование среди студентов в возрасте от 18 до 22 лет. Целью исследования являлось выявление предпочтений в области личных финансовых стратегий и оценка отношения молодёжи к различным инструментам накопления и кредитования. Результаты показали, что 76,5 % опрошенных предпочитают самостоятельные накопления на крупные цели, рассматривая их как проявление личной ответственности и независимости; 5,5 % выбирают кредит, а 18,2 % – банковский депозит. При этом отношение к депозиту неоднозначно: 31 % видят в нём способ сохранения и приумножения капитала, 18 % не проявляют интереса, 6 % считают его пережитком прошлого, а 7 % называют рискованным и бессмысленным. Кредит воспринимается с настороженностью: 25% участников считают его нежелательным обстоятельством, 14% – возможностью поддержания бюджета, а остальные связывают с ним угрозу репутации. Напротив, самостоятельные накопления вызывают доверие: 39 % респондентов связывают их с развитием финансовой грамотности, для остальных это способ личностного роста и укрепления дисциплины.

Полученные данные свидетельствуют о том, что финансовое поведение молодёжи характеризуется выраженным индивидуализмом и осторожностью в отношении формальных финансовых институтов. Отказ от кредитов и недоверие к банковским продуктам не обязательно указывают на низкий уровень финансовой культуры. Напротив, они отражают формирование новой модели экономического консерватизма, где ценность имеет контроль над собственными ресурсами, а не скорость достижения видимого успеха.

Молодёжь воспринимает финансовую автономию как символ зрелости и инструмент самоидентификации. Однако эта установка имеет и обратную сторону: избегание кредитных обязательств и инвестиционных инструментов ограничивает возможности капитализации, снижает мобильность и создаёт эффект пассивного сбережения, при котором средства не вовлекаются в экономический оборот. [7] Такая тенденция в долгосрочной перспективе способна привести к снижению внутренней инвестиционной активности и усилению зависимости национальной экономики от внешнего капитала.

С макроэкономической точки зрения, формирующиеся у поколения нулевых установки оказывают двойственное воздействие. С одной стороны, осторожность в отношении долгов снижает риск личной финансовой нестабильности, формирует культуру сбережений и дисциплины. С другой стороны, низкая вовлечённость в кредитно-инвестиционные процессы уменьшает финансовую инклюзию и ограничивает приток капитала в банковскую систему. Таким образом, возникает дисбаланс между личной и общественной рациональностью: индивидуальные стратегии, направленные на безопасность, вступают в противоречие с системной потребностью экономики в обороте капитала. Это противоречие становится одним из ключевых вызовов для современной экономической политики.

Поведенческая экономика показывает, что реальные финансовые решения людей далеко не всегда рациональны. Исследования Д. Канемана А. Тверски и Р. Талера демонстрируют влияние контроля, когнитивных искажений – эффекта настоящего, иллюзии эффекта стадности, социальной зависти. [2] В результате люди часто переоценивают краткосрочные удовольствия и недооценивают долгосрочные выгоды, что приводит к импульсивному потреблению, снижению склонности к сбережению и росту долговой нагрузки. [1] «Поколение Z предпочитает брать джинсы напрокат, ездить на велосипеде и брать одежду напрокат напрокат». [12, р. 99] Медиапространство играет в этом процессе роль катализатора. Визуальная культура социальных сетей формирует завышенные ожидания и создаёт эффект «ускоренной

биографии», когда достижения и потребление становятся мерой самооценности. Молодые люди испытывают давление не столько со стороны экономических реалий, сколько со стороны подвешенных норм: «успешный» должен демонстрировать состояние, а не путь его достижения. Это приводит к проблемам экономической тревожности, при котором ощущение неуспеха формируется вне зависимости от реального материального положения. Психозэмоциональное выгорание, тревожность и отказ от долгосрочного планирования становятся закономерными следствиями этой среды, что подтверждает необходимость включения психозэкономического аспекта в программы финансового образования. [4]

Заключение. Таким образом, результаты исследования позволяют утверждать, что формирование экономических стратегий у поколения нулевых происходит на пересечении трёх факторов цифровизации, поведенческих искажений и социокультурных трансформаций. Современная молодёжь стремится к контролю над собственными ресурсами, но при этом действует под воздействием внешних медийных стимулов, ослабляющих рациональность экономического выбора. Преодоление этого противоречия требует комплексных решений. Экономическая политика и образовательные программы должны учитывать новые поведенческие установки, развивая у молодёжи критическое мышление, финансовую ответственность и устойчивость к информационным искажениям. Финансовая грамотность в XXI веке должна рассматриваться не как частный навык, а как элемент когнитивной устойчивости и психологического благополучия.

Итогом проведенного анализа становится понимание того, что личная экономическая стратегия в цифровую эпоху является не только экономическим, но и культурным конструктом. Для поколения нулевых финансы становятся языком самовыражения и средством выстраивания идентичности, а не исключительно инструментом накопления капитала. Следовательно, повышение эффективности экономических стратегий требует синтеза рационального и символического подходов: необходимо не только

развивать знания о финансовых инструментах, но и переопределять социальный статус накопления, инвестиций и кредита.

Только при этом условии личные финансовые практики смогут стать фактором устойчивого развития, а восприятие успеха из медиа - перестать быть источником экономической дезориентации молодёжи.

Библиография

1. Авакян-Форер А. Г. Проблема поведения экономического субъекта в теориях Д. Канемана, А. Тверски, Р. Талера: социально-философский анализ. // Философия и культура. – 2019. – № 11. – С. 46-53. DOI: 10.7256/24540757.2019.11.31480
2. Ариэли Д. Поведенческая экономика. Почему люди ведут себя иррационально и как заработать на этом. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 296 с.
3. Копылова П.С., Скорина И.А., Буракова У.С. Сравнительный характеристик образовательных пабликов на платформах Telegram и ВКонтакте // Вестник Студенческого научного общества Санкт-Петербургского университета. Науки об обществе. – 2025. – Т. 2, № 1.
4. Кошкин А. Критический дискурс-анализ как образец политизированного подхода в политической науке // Generation PP. Приложение к журналу "Публичная политика". – 2021. – Т. 1, № 4. – С. 226-234. EDN: DKPYNG
5. Нордстрем К.А., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. – 3-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 284 с.
6. Сулягина Д.Р., Зинченко М.В., Азаркевич Я.С. Психологические аспекты поведения потребителей: почему иррациональное поведение преобладает над рациональным? // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2023. – Т. 14, № 2. – С. 73-84. EDN:
7. Трапицын С.Ю., Эмануэль Т.С., Лузгина Е.В. Исследование учебной мотивации студенток современных российских ВУЗов // Гендерные отношения в современном мире: управление, экономика, социальная

- Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
политика. Материалы Международной научной конференции. – Иваново:
Ивановский государственный университет, 2019. – С. 347-353. EDN: XFKCVD
8. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. – 3rd Ed., Kindle Ed. – Chicago: The University of Chicago Press, 2024. – 414 p.
 9. Khalikov M.S., Sidorov D.K. Consumption Strategies of Generation Z in Modern Russia // Labour and Social Relations Journal. – 2021. – Т. 32, № 3. – P. 134-142.
 10. Massey, G., Kliestikova, J., Kovacova M., Dengov, V.V. The Perceived Accuracy of Fake News: Mechanisms Facilitating the Spread of Alternative Truths, the Crisis of Informational Objectivity, and the Decline of Trust in Journalistic Narratives // Geopolitics, History and International Relations. – – 2018. – Vol. 10, Iss. 2. – P. 37–43
 11. Modigliani F. Life Cycle, Individual Thrift, and the Wealth of Nations // American Economic Review. 1986. – Vol. 76(3). – Pp. 297–313.
 12. Olah J., Tiron Tudor A., Pashkus V., Alpatov G. 2021. Preferences of Central European Consumers in Circular Economy // Ekonomicko-manazerske spectrum. – Vol. 15, Iss. 2. – Pp. 99–110. EDN:

References:

- Avakian-Forer A. G. (2019) The problem of behavior of an economic entity in the theories of D. Kahneman, A. Tversky, R. Thaler: a socio-philosophical analysis. // Philosophy and Culture. –. – No. 11. – pp. 46-53.
- Arieli D. (2013) Behavioral Economics. Why people behave irrationally and how to make money from it. – Moscow: Mann, Ivanov and Ferber.
- Kopylova P.S., Skorina I.A., Burakova U.S. Comparative analysis of educational publications on Telegram and VKontakte platforms // Bulletin of the Student Scientific Society of St. Petersburg University. Social sciences. – Vol. 2, No. 1.

- Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
- Koshkin A. (2021) Critical discourse analysis as an example of a politicized approach in political science // Generation PP. Appendix to the journal "Public Policy". – Vol. 1, No. 4. – pp. 226-234.
- Nordstrom K.A., Ridderstrale J. (2013) Funk-style business. Capital dances to the tune of talent. – 3rd ed. – Moscow: Mann, Ivanov and Ferber.
- Sutyagina D.R., Zinchenko M.V., Azarkevich Ya.S. (2023) Psychological aspects of consumer behavior: why irrational behavior prevails over rational? // MBA Marketing. Marketing enterprise management. – Vol. 14, No. 2. – pp. 73-84.
- Trapitsyn S.Yu., Emanuel T.S., Luzgina E.V. (2019) A study of the educational motivation of female students of modern Russian universities // Gender relations in the modern world: management, economics, social policy. Materials of the International Scientific Conference. Ivanovo: Ivanovo State University. pp. 347-353.
- Becker G.S. (2024) Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. – 3rd Ed., Kindle Ed. – Chicago: The University of Chicago Press, 2024. – 414 p.
- Khalikov M.S., Sidorov D.K. (2021) Consumption Strategies of Generation Z in Modern Russia // Labour and Social Relations Journal. – 2021. – T. 32, № 3. – P. 134-142.
- Massey, G., Kliestikova, J., Kovacova M. and Dengov, V.V. (2018) The Perceived Accuracy of Fake News: Mechanisms Facilitating the Spread of Alternative Truths, the Crisis of Informational Objectivity, and the Decline of Trust in Journalistic Narratives // Geopolitics, History and International Relations. – Vol. 10, Iss. 2. – Pp. 37–43.
- Modigliani, F. (1986). Life Cycle, Individual Thrift, and the Wealth of Nations // American Economic Review. – Vol. 76(3). – Pp. 297–313.

Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
Olah J., Tiron Tudor A., Pashkus V., Alpatov G. (2021) Preferences of Central
European Consumers in Circular Economy // Ekonomicko-manazerske spectrum. –
Vol. 15, Iss. 2. – Pp. 99–110.

С.Д. Гугу

Студент 2 курса факультета
политологии СПбГУ

st131768@student.spbu.ru

Цена антироссийских санкций для иностранных компаний: как Обход корпоративной политики позволил уменьшить затраты пользователей

Аннотация

Санкционная война против России заставила пользователей искать обходные пути для сохранения потребления привычных благ. К сожалению, не все блага подходят для относительно быстрого импортозамещения и требуют развития механизмов параллельного импорта. В статье будет рассматриваться как действия Sony, направленные на ограничение доступа российских геймеров к ее сервисам, оказали противоположный эффект. Дискриминационные меры Sony Interactive Entertainment привели к снижению прибылей, а геймеры получили внезапный «бонус» от использования зарубежных сервисов компании

Ключевые слова: Санкции, параллельный импорт, PlayStation Store, Sony Interactive Entertainment, обход санкций, геймеры

RePEc: L82, M21

УДК: 658.6

S.D. Gugu

2nd year undergraduate student
department of Political Science
St. Petersburg State University,
st131768@student.spbu.ru

THE PRICE OF ANTI-RUSSIAN SANCTIONS FOR FOREIGN COMPANIES: HOW BYPASSING CORPORATE POLICY HAS REDUCED USER COSTS

Abstract

The sanctions war against Russia has forced users to look for workarounds to preserve the consumption of familiar goods. Unfortunately, not all benefits are suitable for relatively rapid import substitution and require the development of parallel import mechanisms. The article will examine how Sony's actions aimed at restricting Russian gamers' access to its services had the opposite effect. Sony Interactive Entertainment's discriminatory measures have led to lower profits, and gamers have received a sudden "bonus" from using the company's foreign services.

Keywords: Sanctions, parallel import, PlayStation Store, Sony Interactive Entertainment, circumvention of sanctions, gamers

RePEc: L82, M21

УДК: 658.6

С.Д. Гугу
Студент 2 курса факультета
политологии СПбГУ
st131768@student.spbu.ru

**Цена антироссийских санкций для иностранных компаний: как Обход
корпоративной политики позволил уменьшить затраты пользователей**

S.D. Gugu

2nd year undergraduate student
department of Political Science
St. Petersburg State University,
st131768@student.spbu.ru

**THE PRICE OF ANTI-RUSSIAN SANCTIONS FOR FOREIGN COMPANIES:
HOW BYPASSING CORPORATE POLICY HAS REDUCED USER COSTS**

Вызовы российской экономики. После 24 февраля 2022 года многие иностранные компании начали уходить с российского рынка, сворачивать свои производства, прекращать поставки продукции и ограничивать доступ к своим онлайн-сервисам. Российская экономика предложила населению широкий спектр альтернатив ушедшим компаниям, что привело к возрождению целых отраслей российской промышленности (например, косметической отрасли). [6] Широкое распространение получили импортозамещение и параллельный импорт, а в ряде отраслей российские производители перешли от импортозамещения к импортоопережению. [2] Так, российские медиахолдинги начали развивать свои сервисы, которые во

Дискриминационные ограничения привели к росту человеческого потенциала и новым возможностям для мотивации потребителей. [5; 7]

Однако, остаются отдельные сектора экономики, в которых иностранные корпорации заменить не получается. «Механическая комбинация, казалось бы, эффективных, апробированных лидерами бизнеса, компонентов, не всегда приводит к желаемому результату». [1] К ним относится видеоигровая индустрия, где японо-американская Sony Interactive Entertainment заняла в последние годы чуть ли не монополистическое положение. Пользуясь этим положением, она крайне жестко проводит свою внешнюю корпоративную политику по отношению к российским потребителям, так как не боится, что они перейдут к конкурентам. Прямой конкурент Sony на игровом рынке – Microsoft, которая в последнее время совсем сдала позиции среди геймеров и начала специально урезать многие преимущества своей игровой продукции, дабы привлечь пользователей к своим подписочным сервисам для персональных компьютеров. Поэтому Sony Interactive Entertainment фактически перестала чувствовать здоровую конкуренцию и окончательно прекратила бояться потери отдельных рынков.

Sony Interactive Entertainment. Sony Interactive Entertainment – дочерняя компания японской Sony Group Corporation, которая по финансовым отчетам Sony является крупнейшим сегментом их бизнеса. Такое положение возникает из-за того, что «геймификация стала актуальной темой в самых разных областях – от потребительских сайтов до корпоративного программного обеспечения». [8, p. 316] Как отмечают Джейм Вудкок и Марк. Р. Джонсон, важность игр в социальной жизни в XXI веке постоянно растет. [9] Поэтому, неудивительно, что Sony Interactive Entertainment является ведущим подразделением корпорации. В 2023 финансовом году выручка Sony Group Corporation составила 83.45 млрд долларов, из которых 27.3 млрд приходится на Sony I.E., что составляет около 32.7% (см. рисунок 1).

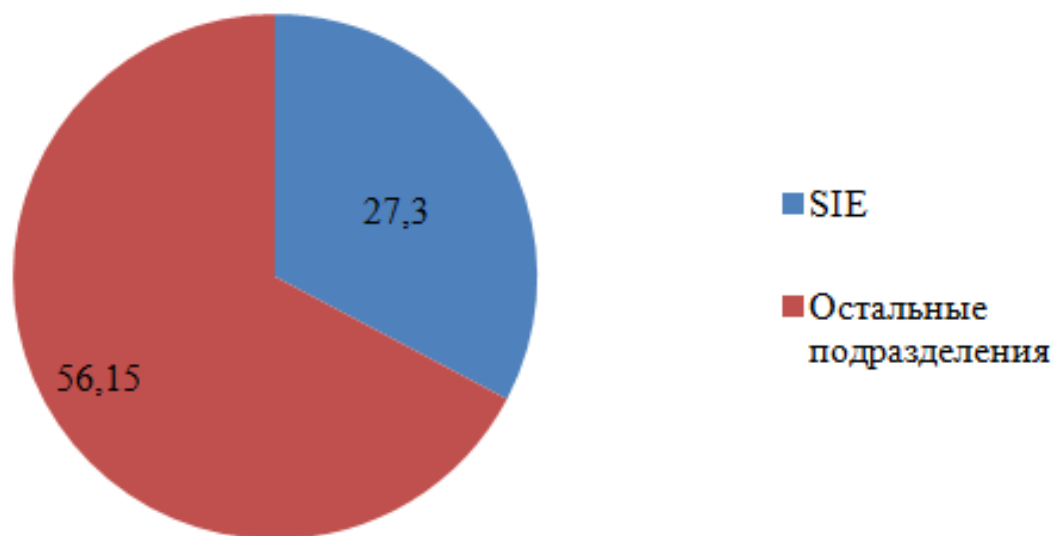


Рисунок 1 – Выручка Sony

Sony Interactive Entertainment занимается развлечениями. Выпускает игровые консоли PlayStation, дополнительные аксессуары и видеоигры для них. Флагманским продуктом компании с ноября 2020 года является игровая консоль PlayStation 5. В игровой индустрии нормальной практикой считается первое время продавать игровые консоли в убыток фирме. Основной заработок идет от продажи игр и аксессуаров. Позже стоимость производства падает, технологии оптимизируются и сама консоль начинает приносить прибыль, однако продажа игр, аксессуаров и онлайн-подписок остается основной статьей доходов.

Существует две версии консоли – с дисководом и без. Версия без дисковода (Digital) стоит 399\$, что на 100\$ дешевле версии с ним. У обладателей версии с дисководом есть два традиционных способа загрузить видеоигру для своей приставки. Первый – пойти в один из множества магазинов и приобрести диск с игрой, вставить диск в дисковод консоли и начать скачивание. Вторым вариантом – включить свою консоль и приобрести игру в онлайн-магазине PlayStation Store, игра будет привязана к аккаунту без физической копии.

Обладатели версии Digital могут купить игру только в PlayStation Store, так как у этой версии дисковод не предусмотрен.

10 марта 2022 года Sony делает заявление, в котором сообщает об остановке поставок своего программного и аппаратного обеспечения в Россию. Иными словами Sony прекращает продажу консолей, физических копий видеоигр и закрывает свой онлайн-магазин PlayStation Store. Фактически своими действиями Sony превращает свои игровые консоли на российском рынке в то, что на геймерском сленге называют «кирпич» и нарушает пользовательское соглашение. Благо в России начинает развиваться параллельный импорт и на полках магазинов вновь можно увидеть диски с играми. Но параллельный импорт не решает проблему для пользователей Digital версии PlayStation 5, которые с марта 2022 года не могут приобрести новые продукты Sony через PlayStation Store, они могут пользоваться только уже приобретенными. Так Игорь Ромашов из Санкт-Петербурга подал в суд на Sony, так как по его заявлениям внутриигровая валюта в футбольном симуляторе FIFA, на покупку которой он потратил 784 тыс. рублей, обесценилась.

Примат политического над экономическим, отсутствие желания запросить статистическую информацию привел к принятию неверных управленческих решений. [4] Существует версия, что одним из факторов решения Sony Interactive Entertainment стали прогнозы на понижение прибыли после отключения системы SWIFT для российских банков. Из-за этого корпорации пришлось бы тратить часть прибыли на конвертацию валюты.

Ценообразование. Стоит отметить, что ценовая политика Sony Interactive Entertainment на российском рынке никогда не отличалась гибкостью на фоне других регионов. С 2006 года игры начали продаваться в США по 59\$. В России цена на новинки стала 3999 рублей. Во многих регионах Sony не просто конвертировала стоимость с долларов, а адаптировала ее под реалии конкретного рынка, основываясь на покупательной способности потребителей на нем. России это никогда не касалось. Так в июне 2021 года в российском PlayStation Store произошла волна повышения цен. Некоторые примеры:

Far Cry 5 — 4999 руб. (было 3999 руб.)

Batman: Arkham Collection — 4279 руб. (было 3499 руб.)

Kingdom Come: Deliverance Royal Edition — 2849 руб. (было 2299 руб.)

Metro Exodus Gold Edition — 4639 руб. (было 3749 руб.)

По данным сайта 4rda.to ценообразование игр на момент 2016 года менее чем на четверть зависело от издержек на разработку и лицензирование (см. рисунок 2).

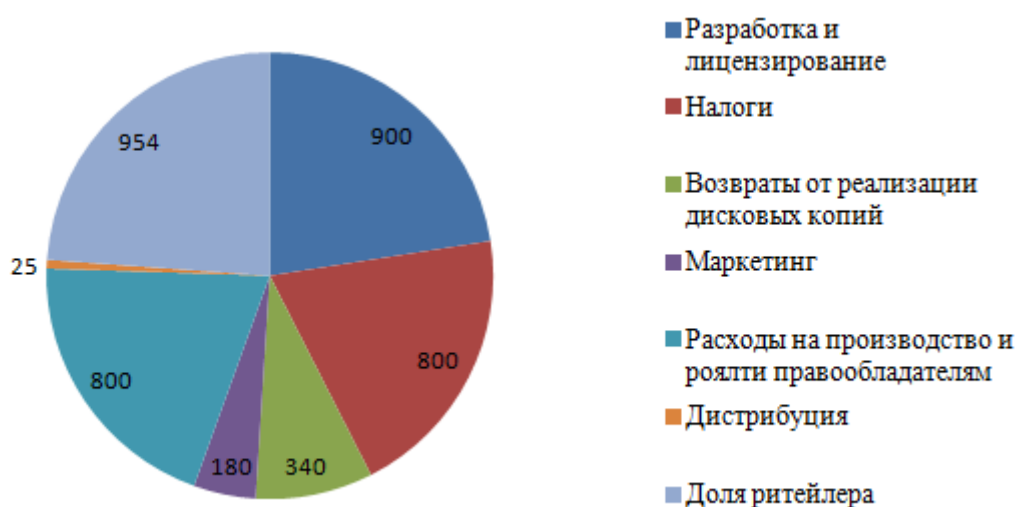


Рисунок 2 – Составляющие цены консольной AAA-игры (3999 руб.)

Выходит, что российские пользователи и до ухода Sony не считались компанией ценными клиентами. Приостановкой своей деятельности на российском рынке японская корпорация окончательно подтвердила свою второстепенную заинтересованность в нем.

Обход ограничений. Цифровая экономика расширяет границы для потребителей, что дает возможность обхода ограничений на национальных рынках. [3] Российским геймерам, в условиях действующих дискриминационных мер, ничего не оставалось делать, кроме как пользоваться своими игровыми консолями с ограниченным функционалом, но такая ситуация продлилась недолго. Пользователи спустя некоторое время

обратили внимание, что могут беспрепятственно получить доступ к онлайн-магазину PlayStation Store, регистрируя новые аккаунты, но с привязкой к другому региону. Оставалась одна проблема – покупки с этих аккаунтов сделать все равно было нельзя, так как к зарубежному PlayStation Store нельзя было привязать банковскую карту другой страны. Проблема оказалась решаема. Можно завести карту зарубежного банка, однако остаются проблемы с ее регистрацией и пополнением. Если есть товарищи за рубежом – можно обратиться к ним. К сожалению, метод подходит не всем, поэтому в сети начали распространяться услуги по помощи в покупке игр на зарубежные аккаунты. Группы, предоставляющие подобные услуги начали работать с турецкими аккаунтами.

Механизм довольно простой. Для начала нужно создать турецкий аккаунт PlayStation Store. Нужно открыть веб-версию PlayStation Network и нажать кнопку «Создать» и указать дату рождения, дабы в будущем PlayStation Store ограничил доступ к играм с высоким возрастным цензом, если пользователю менее 18 лет. Впрочем, никто не мешает обмануть Sony, как она обманула своих российских пользователей. Далее во вкладке «Страна/регион проживания» необходимо выставить Turkey, а в поле «Язык» - English. Следом нужно указать созданный ранее новый адрес электронной почты и придумать пароль. В заключительной вкладке регистрации следуем инструкции и ставим галочку «Received via email» - на электронную почту приходит подтверждение о регистрации, нажимаем в письме на кнопку «Verify Now» и аккаунт создан. Далее нужно добавить новый турецкий аккаунт на свою игровую консоль. Заходим в настройки консоли, находим пункт «Пользователи и учетные записи» > «Пользователи» > «Добавить пользователя». Турецкий аккаунт выступает для покупки и хранилища игр, а играть пользователь будет со своего российского аккаунта. Поэтому турецкий аккаунт нужно сделать основным («Настройки» > «Пользователи и учетные записи» > «Другое» > «Общий доступ к консоли и автономная игра» > «Включить»). Все это делается

с турецкого аккаунта.). На этом регистрация аккаунта закончена. Можно переходить непосредственно к покупке игр.

Пользователь добавляет в корзину турецкого PlayStation Store все необходимые для покупки игры. Далее клиент пишет в сообщения сообщества общую сумму в лирах, которая получилась у него в корзине и получает сумму в рублях для оплаты. Актуальный курс, который устанавливает сообщество, всегда закреплён в группе, поэтому клиент без труда может сам заранее определить стоимость общей покупки. Оплата обычно происходит переводом на российскую карту. При помощи QR-кода пользователь выдает доступ к своему турецкому аккаунту. Представитель сообщества оплачивает игру со своей турецкой карты и выходит из аккаунта. Клиенту остается только зайти на свой турецкий аккаунт, поставить игру на скачивание и сменить аккаунт на свой российский, чтобы после установки играть с него. В турецком PlayStation Store действовала региональная цена, поэтому игры там значительно дешевле, чем были в российском.

Пользователям стало намного доступнее приобретать игры, даже с учетом, что продавец конвертирует лиры по собственному курсу, с чего собственно и зарабатывает. Для сравнения возьмем игру «The Last of Us Part II». До закрытия PlayStation Store в России она стоила 3999 рублей. На момент 18 февраля 2023 года в турецком PlayStation Store она стоит 399 лир или же 1568 руб. и 7 коп. по курсу 3.93 рубля за одну лиру в тот день (что превышало курс лиры к рублю как минимум в 1,5 раза). У группы «PSTRY | PS Store Турция» на тот день курс составлял 5.4 рубля за покупку от 150 до 500 лир. Соответственно, игру можно было приобрести за 2154 руб. и 60 коп. Таким образом, российские пользователи смогли обойти корпоративную политику Sony и сократить свои расходы на ее онлайн-продукцию. Однако, с начала 2024 года Sony начали постепенно повышать стоимость игр в турецком PlayStation Store, хотя эти изменения очень трудно сопоставить с падением лиры. Цены повысились настолько, что «The Last of Us Part II» на момент 28 марта 2025 года стоит 1249 лир, что при курсе «PSTRY | PS Store Турция» 4.3

рублей за одну лиру при покупке игр от 1200 до 1499 лир, составляет 5370 рублей (см. рисунок 3), что все же дешевле, чем 70 долларов в американском PlayStation Store. В связи с этим многие группы предложили альтернативный рынок – индийский.

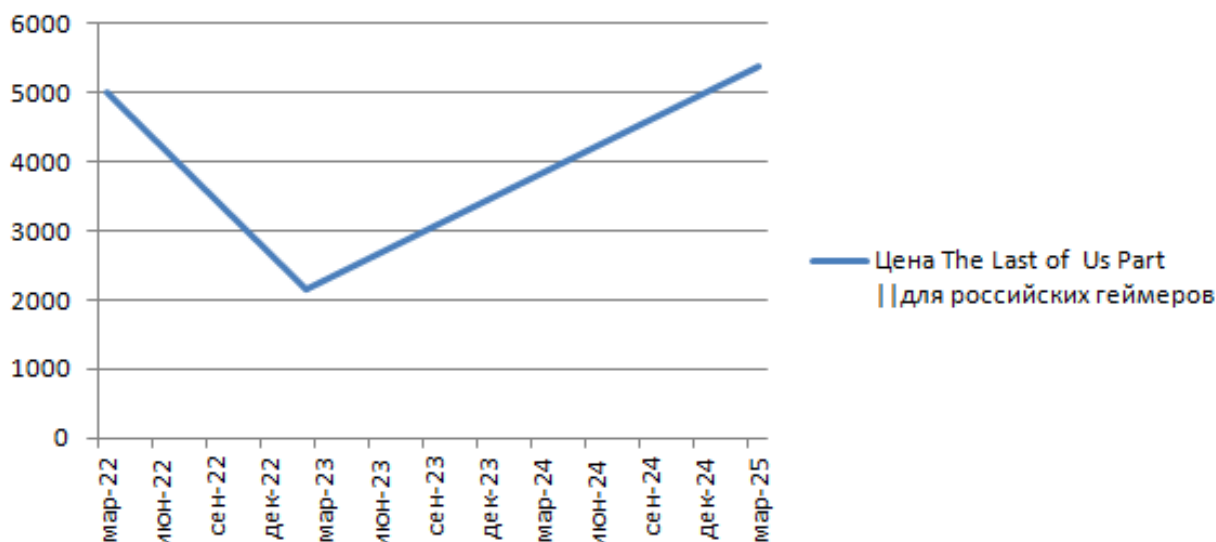


Рисунок 3 – Цена «The Last of Us Part II» для российских геймеров (в рублях)

При выборе региона аккаунта важно обращать внимание на расценки на определенную игру. С учетом курсов валют и политики Sony цена игр может различаться на десятки процентов. Немаловажно будет обратиться к локализации – если важно наличие русского перевода (текст и звук), то стоит выбрать страну, где таких игр больше. На странице игры указана эта информация. Лидеры по локализуемым играм – Польша, Украина и Турция.

Заключение. Действия Sony Interactive Entertainment имеют скорее не экономический характер, а политический. Самый очевидный показатель этого – тот факт, что Sony точно таким же образом прекратила присутствие на казахском и белорусском рынках, потому что с ее точки зрения они относятся к российскому. Sony ограничили доступ к своим онлайн-сервисам и перестали реализовывать продукцию в этих странах, для того, чтобы российские пользователи не могли оплачивать игры в казахском и белорусском PlayStation Store и не имели возможности завозить оттуда их физические копии. Однако

Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
для «ушлых» российских геймеров жестокая корпоративная политика Sony не стала проблемой, а наоборот – поспособствовала тому, что для российских игроков некоторая продукция компании стала доступнее. На российском видеоигровом рынке произошла уникальная ситуация. Ведь если бы Sony не уходила с него, то вряд ли бы пользователи обращались к обходным путям. Sony смогли бы дальше планомерно повышать стоимость своих цифровых и физических товаров. Вышло так, что японская корпорация ничего не добилась своим уходом и только продолжает упускать кучу прибыли.

Библиография

1. Аверьянова О.В., Благих И.А. Социально-экономическая роль геймификации // Проблемы современной экономики. – 2021. – № 4 (80). – С. 28-32. EDN: QOIYVA
2. Алиаскарова Ж.А. Промышленная политика в эпоху глобальных трансформаций: импортозамещение, импортоопережение и экспортоориентированное развитие // Проблемы современной экономики. – 2024. – Вып. 1. – С. 77-81. EDN:
3. Баландина Д.М., Алиаскарова Ж.А., Игнатова А.М. Цифровая экономика: особенности развития и поведения потребителей // Известия Международной академии аграрного образования. – 2020. – № 52. – С. 59-63. EDN: IEETI
4. Благих И.А., Рябухина А.А. Анализ игровых платформ и показателей оценки экономической эффективности игровых механик в геймификации // Проблемы современной экономики. – 2021. – №1. – С. 14-17. EDN: HDEERQ
5. Кольцова А.А., Старобинская Н.М. Человеческий потенциал устойчивого развития: региональные диспропорции // Экономика: теория и практика. – 2023. – N 1 (69). – С. 24-30. EDN: MCMIVO
6. Петрушина А.В., Пашкус В.Ю. Импортозамещение на примере российского косметического рынка // Известия МААО. – 2023. – Вып. 69. – С. 133-137. EDN:

7. Сутягина Д.Р., Зинченко М.В., Азаркевич Я.С. Психологические аспекты поведения потребителей: почему иррациональное поведение преобладает над рациональным? // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2023. – Т. 14, № 2. – С. 73-84. EDN:
8. Webb E.N., Cantu A. Building internal enthusiasm for gamification in your organization // Human-Computer Interaction: Applications and Services. Ed. by M. Kurosu. – Heidelberg, 2018. – Pp. 316-322
9. Woodcock J., Johnson M.R. Gamification: What is it, and how to fight it. // Sociological Review. 2018. – Vol. 66, Iss. 3. – pp. 542–558.

References:

- Averyanova O.V., Blagikh I.A. (2021) The socio-economic role of gamification // Problems of modern economics. – № 4 (80). – Pp. 28-32.
- Aliaskarova Zh.A. (2024) Industrial policy in the era of global transformations: import substitution, import conservation and export-oriented development // Problems of modern economics. - 2024. – Iss 1. – pp. 77-81.
- Balandina D.M., Aliaskarova Zh.A., Ignatova A.M. (2020) Digital economy: features of consumer development and behavior // Proceedings of the International Academy of Agrarian Education. – Iss. 52. – pp. 59-63.
- Blagikh I.A., Ryabukhina A.A. (2021) Analysis of gaming platforms and indicators for assessing the economic effectiveness of game mechanics in gamification // Problems of modern Economics. – Iss. 1. – pp. 14-17.
- Koltsova A.A., Starobinskaya N.M. (2023) Human potential of sustainable development: regional imbalances // Economics: theory and practice. – Iss. 1 (69). – pp. 24-30.
- Petrushina A.V., Pashkus V.Y. (2023) Import substitution on the example of the Russian cosmetics market // Izvestiya MAAO. – 2023. – Iss. 69. – pp. 133-137.

Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
Sutyagina D.R., Zinchenko M.V., Azarkevich Ya.S. (2023) Psychological aspects of
consumer behavior: why irrational behavior prevails over rational? // MBA
Marketing. Marketing enterprise management. – Vol. 14, No. 2. – pp. 73-84.

Webb E.N., Cantu A. (2018) Building internal enthusiasm for gamification in your
organization // Human-Computer Interaction: Applications and Services. Ed. by M.
Kurosu. – Heidelberg. – Pp. 316-322

Woodcock J., Johnson M.R. (2018) Gamification: What is it, and how to fight it. //
Sociological Review. – Vol. 66, Iss. 3. – pp. 542–558.

Д.Д. Березян

Студентка 1 курса факультета
политологии СПбГУ
[berezand@mail.ru](mailto:berezyand@mail.ru)

Е.В.. Копанева

Студентка 2 курса факультета
политологии СПбГУ
dnsd49326@gmail.com

Россия и Молдова: ретроспектива экономических отношений и возможные перспективы экономического сотрудничества

Аннотация

В статье дан анализ экономических отношений между Россией и Молдовой, показана ретроспектива их экономических отношений начиная с обретения странами независимости в начале 90-х годов. В настоящее время экономические отношения между Молдовой и Россией практически отсутствуют. В статье рассмотрены основные причины ухудшения взаимоотношений России и Молдовы и возможные пути преодоления текущего кризиса.

Ключевые слова: Республика Молдова, Российская Федерация, стратегическое партнёрство, внешняя торговля, энергетический вопрос.

RePEc: E60

УДК 338.22

D.D. Berezean

Student Faculty of Political
Science St. Petersburg State
University

[berezand@mail.ru](mailto:berezyand@mail.ru)

E.V. Kopaneva

Student Faculty of Political
Science St. Petersburg State
University

dnsd49326@gmail.com

RUSSIA AND MOLDOVA: A RETROSPECTIVE OF ECONOMIC RELATIONS AND POSSIBLE PROSPECTS FOR ECONOMIC COOPERATION

Abstract

The article analyzes the economic relations between Russia and Moldova, shows a retrospective of their economic relations since the countries gained independence in the early 90s. Currently, there are practically no economic relations between Moldova and Russia. The article examines the main reasons for the deterioration of relations between Russia and Moldova and possible ways to overcome the current crisis.

Keywords: Republic of Moldova, Russian Federation, strategic partnership, foreign trade, energy issue.

RePEc: E60

УДК 338.22

Д.Д. Березян

Студентка 1 курса факультета
политологии СПбГУ
[berezand@mail.ru](mailto:berezyand@mail.ru)

Е.В.. Копанева

Студентка 2 курса факультета
политологии СПбГУ
dnsd49326@gmail.com

**Россия и Молдова: ретроспектива экономических отношений и
возможные перспективы экономического сотрудничества**

D.D. Berezean

Student Faculty of Political
Science St. Petersburg State
University

[berezand@mail.ru](mailto:berezyand@mail.ru)

E.V. Kopaneva

Student Faculty of Political
Science St. Petersburg State
University

dnsd49326@gmail.com

**RUSSIA AND MOLDOVA: A RETROSPECTIVE OF ECONOMIC RELATIONS
AND POSSIBLE PROSPECTS FOR ECONOMIC COOPERATION**

Актуальность изучаемой темы обусловлена кардинальными изменениями в системе экономических связей между Молдовой и Россией, требующими их анализа в исторической перспективе развития, который позволит выявить ключевые тенденции и перспективы двустороннего сотрудничества в новых реалиях.

Исходя из длительной истории молдавско-российских экономических и политических связей, можно предположить, что текущие политико-экономические разногласия между двумя странами обусловлены международной политической конъюнктурой, преимущественно все они могут быть разрешены и носят скорее временный характер. Гипотеза исследования заключается в том, что историческая близость стран и взаимозависимость в ключевых сферах (энергетика, миграция, аграрный экспорт) создают предпосылки для восстановления сотрудничества после преодоления текущих кризисных политических явлений.

Развитие экономических взаимоотношений между Молдовой и Россией в 1990-е. Отношения России и Молдовы сегодня переживают непростые времена, несмотря на тесное взаимодействие в сфере экономики, существовавшее между странами на протяжении большей части прошлого века. Разлад в отношениях между территориями возник после распада СССР. Предприятия обрабатывающей промышленности, примерно 65% выпуска продукции которых предназначалось на экспорт в Россию, понесли огромные убытки [10].

На фоне этих изменений в целом значительно сократились показатели экспорта в экономике Молдавии. Удельный вес России в экспорте на протяжении всего десятилетия стабильно снижался (в 1996 г. он составлял 64,3%, в 1998 г. – 55,5%, в 1999 г. – 38,5 %), что в том числе было вызвано финансовым кризисом внутри России и в частности дефолтом 1998 г.

В наибольшей степени пострадала винодельческая отрасль. Объем невостребованной со стороны России молдавской продукции в период августа–сентября 1998 г. составил 18–20 млн бутылок [11].

По причине недостатка валютных средств в Молдове и растущего государственного долга в стране началось сокращение объема поставок из России энергоресурсов (газа и электроэнергии). Так, в феврале 1999 г. поставки газа в Молдову были сокращены на 50%.

В апреле 1999 г. странами было создано совместное предприятие «Молдовагаз». Контрольным пакетом акций владела Россия (51%), Молдова же в счет вклада в уставный капитал (290 млн долл.) передавала газотранспортные и распределительные предприятия на сумму 47 млн долл., получая 35% акций, остальные – 14% акций составляли долю Приднестровской республики, территории внутри Молдавии, которая образовалась в начале 1990-х в силу неразрешимых политических противоречий в стране.

Программа предусматривала частичное погашение задолженности поставками в Россию в течение 1999–2000 гг. продовольствия и других молдавских товаров на сумму 200 млн долл., в том числе на 30 млн долл. из Приднестровья. Кроме того, Молдова передавала в счет долга Газпрому государственные ценные бумаги на сумму 140 млн долл., и на сумму 90 млн долл. реструктурировался долг Молдовы до 2005 г., 6 млн долл. списывались в счет компенсаций за пребывание российских войск на территории Приднестровья [4].

Задолженность за российский газ была главным тормозом развития двусторонних отношений Молдовы и России. За период с марта 1998 г. по март 1999 г. долг Молдовы увеличился на 120 млн долл.[11]. Природный газ, будучи ключевым ресурсом влияния, стал инструментом давления и переговоров в этот период. [7] Зависимость Молдовы от российских энергоносителей, особенно газа, усилила противоречия в отношениях двух стран, сделав экономику республики уязвимой к политическим решениям России.

Также резкое ухудшение экономической ситуации в 1990-е обернулись для Молдовы массовой трудовой миграцией. Россия в 90-е выступала в качестве основного направления трудовой миграции граждан Молдавии. В 1998 г. по количеству официально зарегистрированных более 8 тыс. работающих в России молдаван республика занимала 3-е место среди стран СНГ [11].

В целом, торговый оборот между Молдавией и Россией в период 1990-х годов снижался, о чем мы можем судить по показателям экспорта и импорта данных стран. Так, показатель экспорта Молдовы в Россию снизился с 428911,1 тыс. долл. в 1996 г. до 191448,4 тыс. долл. в 1999 г. на фоне общего снижения показателя экспорта по всем странам на фоне экономического и политического кризиса в стране. Показатель импорта из России в Молдову также снизился с 321417,1 тыс. долл. в 1996 г. до 144105,2 тыс. долл. в 1999 г. по тем же причинам. Доля России в удельном весе стран в экспорте и импорте Молдовы на протяжении всего десятилетия преобладала над остальными (на момент 1999 г. доля России в экспорте составляла – 41,2%, а в импорте – 23,7%) в силу сохранившихся и развитых со времен СССР взаимных экономических связей [8].

Развитие экономических взаимоотношений между Молдовой и Россией в 2000- начале 2010-е годов. Понимание общности интересов и истории, а также стратегическая необходимость в выстраивании сотрудничества в конкретной области подтолкнули к сближению в 2000-е.

Начало 2000-х годов стало для Молдовы и России периодом экономической стабилизации. Однако в торговых отношениях Молдовы с РФ, начиная с 2003 г., ситуация из года в год ухудшалась, поскольку на них стала влиять изменяющаяся политическая обстановка. С 2006 г. Молдова активно участвовала в проектах Евросоюза, что обусловило переориентацию внешней торговли Молдовы на эти страны и привело к охлаждению отношений с Россией.

Так, например, в марте 2006 г. РФ ввела запрет на ввоз молдавского вина из-за несоответствия его качества санитарным нормам. Это сильно ударило по молдавской экономике (–6,9% ВВП в 2006 г.), так как виноделие оставалось бюджетообразующей отраслью.

На 2006 г. пришелся еще один удар на экономику Молдовы, так как резко были подняты цены на российский газ – с 80 долл. до 160 долл. за 1 тыс. куб. м. «Газпром» впервые пригрозил отключением из-за долгов. В 2009 г. – новый

Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
кризис: Россия временно прекратила поставки, обвинив Кишинёв в нелегальном отборе газа. После переговоров цена была зафиксирована на уровне 212–250 долл.

В этот же период продолжал расти показатель трудовой миграции в Молдове. Согласно исследованиям 2009 г. большая часть миграционного потока приходится на Россию – 61,4% (что составляет порядка 196, 5 тыс. человек) от их общего количества.

Отдельно стоит отметить экономическое положение Приднестровской республики, которая так и не была признана официальными властями Молдовы. В Приднестровье из-за ее полулегального статуса существует помимо существования множество «серых зон» для контрабанды различных товаров с обоих берегов Днестра, в Молдову для Приднестровья поступает российский газ по более низким ценам и дешевая электроэнергия с Приднестровской ГРЭС, работающей на российском топливе.

Фактически Приднестровье выживает за счет российской помощи и льготных тарифов на газ. В 2009 г. долг Приднестровья перед РАО «Газпром» увеличился на 435 млн долл., достигнув более 2 млрд долл.

На фоне улучшения экономической ситуации в товарообороте между Молдавией и Россией из года в год, исключая 2009 г., на который пришлись последствия мирового экономического кризиса 2008 г. наблюдался стабильный рост показателей экспорта и импорта. Показатель экспорта из Молдавии в Россию вырос с 246971,1 тыс. долл. в 2001 г. до 655132,0 тыс. долл. в 2012 г. В свою очередь, показатель импорта из России в Молдавию вырос с 143947,0 тыс. долл. до 788040,5 тыс. долл. в 2012 г. Доля России в удельном весе стран в экспорте и импорте Молдовы начала уменьшаться в силу изменения политического и экономического курса развития данной страны и ее переориентации на активное развитие отношений со странами Европы (на момент 2001 г. доля России в экспорте Молдавии составляла 43,7%, а в 2012 г. уже 30,3%, доля России в импорте в 2001 г. составляла 16,1%, в 2013 г. – 15,7%) [8].

Развитие экономических взаимоотношений между Молдовой и Россией

после 2014 года. 2014 год стал переломным моментом в экономических отношениях между странами. Новый этап торгово-экономических отношений между Молдовой и Россией ознаменовал ряд событий, предопределивший их дальнейшую судьбу. В 2014 году правительство Российской Федерации принимает курс на импортозамещение, в связи с вводом санкций со стороны западных стран. В аналогичный период времени парламент Республики Молдова ратифицирует соглашение об ассоциации с ЕС, целью которого являлась постепенная интеграция республики с внутренним рынком ЕС, путем создания углубленной всеобъемлющей зоны свободной торговли. В последствии двойное членство Молдовы в двух ЗСТ привело к невозможности сохранения режима свободной торговли с Россией в связи с опасениями последней о проникновении европейских товаров на российский рынок.

Товарооборот РМ, в это время, значительно падает почти в 1.5 раза с 3, 064 млн долл. в 2013 году до 1, 975 млн долл. на 2016 год, главным образом из-за сокращения товарооборота с РФ, значение которого с небольшим преимуществом восполняло сотрудничество с европейским рынком, где прирост доли ЕС в экспорте составил 44%, в то время как доля России снизилась на 24%. Доля РФ в экспорте РМ сохраняет отрицательную тенденцию на протяжении последующих лет и сокращается более чем в 3 раза, достигая своей критической отметки в 8.07% в 2018 году.

В сущности, структура экспорта в это время не претерпела сильных изменений и была представлена сельскохозяйственной и винодельческой продукцией, продовольственными товарами, продукцией текстильной промышленности, некоторым ограниченным спектром продукцией химической промышленности, в частности лекарств, товарами машиностроения.

Устойчивыми к изменениям остались поставки злаковых культур, которые даже значительно увеличились после 2014 года. В 2016 г. они достигли 826.72 млн. долл., после чего наблюдался некоторый спад, который нивелировался к

2020 году. Чего нельзя сказать о винодельческой продукции, экспорт которой сократился в 5 раз и на протяжении последующих лет сохранил отрицательную тенденцию. Стоит отметить, что присоединение Крыма в 2014 году также сыграло роль в вопросе импорта иностранных, в том числе и молдавских вин, поскольку в течении последующих лет производство вина в Крыму выросло в семь раз с 1734,2 тыс.дал до 7115,9 тыс.дал, что сократило потребность в импорте иностранной винодельческой продукции.

Тем временем, продолжается активная трудовая миграция и переводы молдавских трудовых мигрантов из стран пребывания на родину. По данным международных организаций, эти переводы составляют 25–30% ВВП Молдавии. По данным Всемирного Банка, сумма денежных переводов в Молдавию за период 2014–2016 гг. снизилась с 1 млрд до 750 млн т. е. на 25%. Такое сокращение объясняется ужесточением миграционного контроля по отношению к молдавским гражданам со стороны России, усилением борьбы с нелегальными мигрантами.

Анализируя торгово-экономические отношения данного периода времени, отдельное внимание стоит уделить структуре и значению импортных товаров и услуг со стороны России, основу которых составляет углеводородное и минеральное сырье. Огромная роль РФ заключается в том, что она на протяжении всего времени продолжала обеспечивать РМ энергоносителями. За счет российского газа обеспечивается более половины всех энергопотребностей страны. Именно поэтому как никогда ранее становится актуальным вопрос взаимодействия стран в энергетической сфере.

Понятию «геополитический продукт», которое обозначает товар или услугу, обеспечивающие их обладателю ключевое конкурентное преимущество в системе международных экономических отношений [2], отведено отдельное место в понимании структуры торгово-экономических отношений между Молдовой и Россией. Газ – геополитический продукт, который обеспечивает России лидерство в системе международной торговли, в то время как Молдова из-за отсутствия данного полезного ископаемого вынуждена находиться в

зависимости от поставок этого ценного продукта. [6] В связи с этим, газ становится регулятором экономических и политических взаимоотношений стран.

На этом этапе камнем преткновения, тормозящем сотрудничество в энергетическом аспекте, между странами становится выплата «исторической задолженности». Нерешенные финансовые обязательства со стороны РМ относятся еще к девяностым и нулевым годам, а также к периоду с 2010 до 2014 года, которые были связаны с тарифной разницей и становятся причиной впервые поднятого вопроса об урегулировании долга. В 2014–2021 гг. «Газпром» периодически угрожал отключить поставки, если Кишинев не согласится на повышение цены. [5]

В этот период времени, когда ситуация начинает осложняться, для Молдовы важными аспектами энергетической стратегии становится диверсификация энергоресурсов и закрепление за собой статуса транзитёра электроэнергии и природного голубого топлива за счёт реверсных поставок.

Таким образом, газ, как геополитический продукт, приобретает ключевое значение в отношениях между странами и в соответствии с этим является важным инструментом как для их налаживания, так и для их усугубления.

Развитие экономических взаимоотношений между Молдовой и Россией после 2020. Геополитические изменения 2020 - 2022 гг. на мировой политической арене, а также внутренние преобразования социально-политической и социально-экономической жизни в Республике Молдова и Российской Федерации оказали сильное влияние на конъюнктуру экономических отношений между странами.

Торговый баланс, начиная с 2020 года упал в 2 раза. Экспорт вырос на 38 % за счет роста поставок в Румынию (+48,9 %) и на Украину (в 7,8 раза), при этом доля экспорта РФ падает до критической отметки (3,55%). Импорт вырос на 28 %, он пришелся в большей степени на четырех первых торговых партнеров – Румынию (+98,5 %), Украину (+28 %), Китай (+13,2 %) и Турцию (+21,6 %). По данным ВТО, выросли поставки в Молдову нефти и нефтепродуктов (в 2,5

раза), а также газа (в 2 раза) за счет европейских стран. Столь значимый рост означал не увеличение объемов поставок углеводородов, а рост их цены за счет увеличения их котировок на хабах и расходов на их транспортировку [3]. Сложностей бюджету добавило и сокращение денежных переводов трудовых мигрантов в Молдову на 5,8 % – с 1,749 млрд долл. в 2022 г. до 1,628 млрд долл. в 2023 г. При этом чистая продажа валюты населением увеличилась с 2,47 млрд до 2,85 млрд долл. соответственно. Если в 2022 г. Разница составляла 700 млн долл., то в 2023 г. – 1,22 млрд долл. Эксперты считают, что эта разница объясняется тем, что, помимо валюты от трудовых мигрантов, здесь есть продажи валюты украинскими переселенцами [3]. Переводы трудовых мигрантов из России на 2024 год составляют 17,03 млн долл. США (12,7% от общего объема), сократившись в сравнении с тем же периодом прошлого года в денежном выражении на 24,0%, а их доля в общем объеме снизилась на 8,1%.

В этот период времени показатели общего экспорта Республики Молдовы увеличиваются в 2 раза с 2,467,106.08 до 4,048,604.9, при этом доля РФ в экспорте сократилась на 33% с 216,833.64 до 144,123.22. Доля Республики Молдовы в структуре импорта РФ на 2022 год составила 11,2%, что на 2% меньше по сравнению с прошлым годом.

Отношения в энергетической сфере тем временем претерпевают свои взлеты и падения. По итогам 2020 года в Молдове прошли активные реконструкция, модернизация и расширение существующих газовых сетей, что стало возможно благодаря поставкам российского газа по льготной цене. [9] Так, в 2020 г. Молдавия закупила у России 1,127 млрд куб. м природного газа, что составило на 6,6% больше, чем в предыдущем году, при этом в денежном выражении закупки уменьшились на 31,7 % – из-за сокращения закупочной цены на 35,9% за 1 тыс. куб. м газа. При этом, тариф для потребителей уменьшился в 2020 г. на 4,8 %, но при этом поставщик собрал с потребителей почти в 2 раза больше стоимости закупки у «Газпрома». При этом цена для конечного потребителя снизилась на 12 %. В целом снижение цены на импорт

За счёт разницы между закупочными ценами у «Газпрома» и среднегодовыми котировками на европейских газовых хабах. По итогам года цена российского газа составила порядка 148 долл. за тысячу куб. м, включая затраты на транспортировку. Несмотря на положительные результаты проделанной работы, действия «Молдовагаз» всячески подвергаются критике со стороны прозападно настроенного правительства за содействие усилению энергетической зависимости от России.

В 2021 году, поставки газа вновь сокращаются из-за нестабильных выплат, но после переговоров и установления более льготной цены на газ, поставки возобновились.

Начиная с 2022 года энергетическая ситуация в Молдове осложняется геополитическим фактором. В первую очередь, это затронуло импорт углеводородного сырья (за год прямые поставки российского газа сократились в 7 раз). Давление со стороны ЕС на республику привело к ее отказу от прямых поставок российского газа, в следствии чего его поставки с 2022 года преимущественно осуществлялись через Румынию и Грецию (увеличились в 6.5 раз). Молдова отказалась от прямых закупок у «Газпрома». [1] Однако до 50% этого газа всё равно было российским, но купленным через посредников с наценкой 20–30%.

Все это привело к тяжелым экономическим последствиям: тарифы для населения выросли в 3-4 раза, промышленное производство сократилось на 30-40% (особенно в энергоемких отраслях, например, металлургии), а зависимость от стран Европы увеличила нагрузку на бюджет. Несмотря на финансовую помощь ЕС (около 300 млн евро в 2022-2023 гг.), страна столкнулась с экономическим кризисом, сокращением рабочих мест и необходимостью вводить режим ЧС в энергетике, что снизило уровень жизни населения.

На сегодняшний день ситуация в энергетической сфере взаимоотношений между странами крайне нестабильная и напряженная. Главным вопросом

остается урегулирование вопроса об «исторической задолженности», ответственность за выплату которой лежит на Молдавской стороне, но признавать которую нынешнее правительство отказывается. Кроме того, в текущем году Молдова окончательно завершила внедрение Третьего Энергопакета, который подразумевает либерализацию рынка электроэнергии и газа и уменьшить монополию в газовой сфере на национальных рынках.

Заключение. Подводя итог рассмотрению экономических взаимоотношений Республики Молдовы и России в перспективе их исторического развития, важно отметить их неоднородность. Пики сотрудничества пришлись на 1940-1980-е гг. и годы с 2000-х по 2014 год до момента появления непреодолимых политических разногласий между странами, которые негативно повлияли на ситуацию в общем торговом обороте. Постепенно, начиная с 2014 г., сотрудничество стран угасает или испытывает большие трудности по всем основным направлениям взаимодействия, начиная со сферы сельского хозяйства, заканчивая поставками газа, что объясняется переориентацией экономик и общей политики Молдовы и России. Республика Молдова, стремясь к евроинтеграции, перестраивает структуру внешней торговли, направляя ее на страны Европы. Россия же развивает отечественное производство, минимизируя зависимость от импорта, и выстраивает отношения с идеологически более близкими странами Азии.

Основой проблемы являются противоречия между политическими взглядами молдавского руководства и экономической целесообразностью сохранения экономических взаимоотношений с Россией. Однако стоит отметить, что в настоящее время существует множество примеров успешного совмещения сотрудничества стран с ЕС и развития взаимовыгодных отношений с Россией (случаи Сербии, Армении). Ситуация с Молдавией осложняется тем, что политическая элита сознательно пошла на разрыв большинства связей между странами, в особенности в энергетической сфере.

В энергетической сфере преимущества восстановления сотрудничества очевидны. Молдова, отказавшись от прямых поставок российского газа,

продолжает потреблять российский газ, но приобретает его через посредников с существенной наценкой. Возврат к прямым контрактам с "Газпромом" позволил бы снизить тарифы для населения, бизнеса и предприятий промышленности, которые сегодня работают на 50-60% от своих мощностей. Для России возобновление поставок означает не только возврат дохода, но и укрепление позиций на европейском газовом рынке.

Особое значение имеет ситуация с Приднестровьем, которое продолжает получать российский газ на льготных условиях. Интеграция Приднестровья в общую систему газоснабжения Молдовы могла бы открыть новые возможности для экономического сотрудничества во всем регионе.

Трудовая миграция представляет еще один аспект возможного сотрудничества. Около 300 тысяч граждан Молдовы, работающих в России, ежегодно переводят на родину более 1,2 млрд долл. Ухудшение отношений ставит под угрозу этот источник доходов бюджета Молдовы.

Возобновление торговли в аграрном секторе также могло бы дать импульс развитию страны, принесло бы дополнительный доход.

Прозападный курс руководства Молдовы препятствует возобновлению отношений. Достижение взаимных экономических выгод возможно в случае политических изменений, а именно приходу к власти политических сил, ориентированных на построение многосторонних политических отношений. В настоящий момент такими политическими силами выступают Игорь Додон (Партия социалистов) и Илан Шор (ШОР), выступающие за многовекторную внешнюю политику и готовых к диалогу с Россией. Изменениям могут поспособствовать результаты парламентских выборов 2029 года в Молдове. В отличие от президентских выборов, именно парламент формирует правительство и определяет ключевые направления внешней политики. Нынешнее прозападное большинство во главе с партией "Действие и Солидарность" может потерять контроль из-за роста социально-экономической напряженности.

Оппозиционные пророссийские силы, такие как Партия социалистов и блок «Возрождение», делают ставку на усталость народа от реформ. Они готовы к восстановлению связей с Россией, особенно в энергетической сфере. Однако будущие перспективы сотрудничества ограничены, так как ЕС останется основным торговым партнером Молдовы. Конкретные изменения возможны лишь в некоторых сферах. Например, восстановление прямых контрактов с «Газпромом» или упрощение торговли сельхозпродукцией. Вероятнее всего попытки сближения с Россией встретят сопротивление как во внутренних прозападных кругах, так и в международных.

Таким образом, восстановление полноценных молдавско-российских отношений отвечает интересам обеих стран и их граждан. Ближайшие электоральные циклы в Молдове открывают возможность для такого изменения отношений.

Исторически сложившаяся взаимозависимость в ключевых сферах сотрудничества создает прочную основу для возобновления полноценного партнерства, однако реализация этого потенциала требует кардинального пересмотра политического курса нынешнего руководства Молдовы. Это подтверждает: глубинные исторические, культурные, экономические основы для сотрудничества сохраняются, несмотря на текущую политическую конфронтацию.

Библиография

1. Агашин А.В. Структура энергетической безопасности России: анализ подходов к пониманию безопасности в газовой отрасли и энергетике // Вестник СНО Санкт-Петербургского университета. Науки об обществе. – 2024. – Т. 1, Вып. 1. – С. 50–63. EDN: HEEYZX
2. Алиаскарова Ж.А. Промышленная политика в эпоху глобальных трансформаций: импортозамещение, импортоопережение и экспортоориентированное развитие // Проблемы современной экономики. – 2024. – №1. – С. 77-81. EDN: HAQNFT

- Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
3. Кузьмина Е.М. Экономика Молдовы в 2022–2024 годы: давление геополитики // Геоэкономика энергетики. – 2024. – №4. – С. 27-46.
 4. Котов Е.В., Сальников В. И. (2022). Особенности политического транзита на постсоветском пространстве (на примере ПМР и ДНР) // Евразийская интеграция: экономика, право, политика. – Т. 16. № 2. – С. 95-106. EDN:
 5. Лавренов С.Я. Актуальные проблемы российско-молдавских отношений в энергетической сфере // Геоэкономика энергетики. Спецвыпуск. – 2018. – №1. – С. 92-101.
 6. Ларченко Л.В., Габибова М.С., Лузгина Е.В. Сравнительный анализ экспортной деятельности ПАО Газпром и Petrochina // Вестник Университета мировых цивилизаций. – 2024. – Т. 15, № 3. – С. 77-81. EDN:
 7. Национальные модели финансового благосостояния / В.В.Иванов, А.Ю.Иевлева, Н.А.Львова, Н.В.Покровская // Финансы и бизнес. – 2019. – Т. 15, Вып. 1. – С.16-32. EDN:
 8. Статистический ежегодник Республики Молдова, выпуски 2002-2024 гг. // Национальное бюро статистики Республики Молдова. [Электронный ресурс]. URL: (дата обращения: 11.03.25).
 9. Ткач А. Потенциал и перспективы стратегического партнёрства Республики Молдова и Российской Федерации в современных условиях // Revistă științifică a Universității de Stat din Moldova. – 2020. – №8(138). – С. 314-328.
 10. Фокина Л.В. Молдова: состояние и перспективы развития торгово-экономического сотрудничества с Россией // Проблемы постсоветского пространства. – 2017. – №4(2). – С. 96-108.
 11. Фокина Л.В. Россия и Молдова: в поисках модели сотрудничества (избранные статьи). – М.: ИЭ РАН, 2017. – 115 с.

References:

Agashin A.V. (2024) The structure of Russia's energy security: analysis of approaches to understanding safety in the gas industry and energy sector // Bulletin

Aliaskarova Zh.A. (2024) Industrial policy in the era of global transformations: import substitution, import conservation and export-oriented development // Problems of modern economics. – Iss. 1. – Pp. 77-81. EDN: HAQNFT

Kuzmina E.M. (2024) Moldova's economy in 2022-2024: the pressure of geopolitics // Geoeconomics of energy. – Iss. 4(28). – Pp. 27-46.

Kotov E.V., Salnikov V. I. (2022). Features of political transit in the post–Soviet space (on the example of the PMR and the DPR) // Eurasian Integration: Economics, Law, Politics. – Vol. 16, Iss. 2. – Pp. 95-106. EDN: OYVIHI

Lavrenov S.Ya. Actual problems of Russian-Moldovan relations in the energy sector // Geoeconomics of energy. Special Issue. – 2018. – Iss. 1. – Pp. 92-101.

Larchenko L.V., Gabibova M.S., Luzgina E.V. (2024) Comparative analysis of export activities of Gazprom and Petrochina // Bulletin of the University of World Civilizations. – Vol. 15, No. 3. – Pp. 77-81. EDN: HIXURF

National models of financial well-being (2019) / V.V.Ivanov, A.Y.Ievleva, N.A.Lvova, N.V.Pokrovskaya // Finance and Business. – Vol. 15, Iss.1. – Pp.16-32. EDN: RSYYSI

Statistical Yearbook of the Republic of Moldova, issues 2002-2024 / National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova. – [Electronic Resource]. URL: https://statistica.gov.md/ru/buletin-statistic-trimestrial-editiile-2005-2021-9877_59482.html (date of request: 03/11/25).

Tkach A. (2020) The potential and prospects of the strategic partnership of the Republic of Moldova and the Russian Federation in modern conditions // Revista științifică a Universității de Stat din Moldova. – №8. – Pp. 314-328.

Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
Fokina L.V. (2017) Moldova: the state and prospects of development of trade and economic cooperation with Russia // Problems of the post-Soviet space. – Vol. 4(2). – Pp. 96-108.

Fokina L.V. (2017) Russia and Moldova: in search of a model of cooperation (selected articles). – Moscow: IE RAS, 2017.

И.И. Остроушко
магистрант 2 курса Российского
государственного
педагогического университета
им. А. И.Герцена

ostroushko02@mail.ru

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ
СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: ВЫЯВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ С
ПОМОЩЬЮ SWOT-АНАЛИЗА**

Аннотация

В статье рассмотрены подходы к обеспечению конкурентоспособности образовательных организаций Центрального района Санкт-Петербурга, в статье проанализированы программы развития образовательных учреждений и разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности с помощью методики SWOT-анализа. Данные рекомендации составлены с учетом современных вызовов, с которыми сталкиваются образовательные организации.

Ключевые слова: конкурентоспособность, образовательная организация, среднее образование, конкурентные преимущества, SWOT-анализ, угрозы.

RePEc: I21, H52

УДК 338.22

I.I. Ostroushko

Student A. I. Herzen Russian
State Pedagogical University

ostroushko02@mail.ru

COMPETITIVENESS OF SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS: IDENTIFICATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES USING SWOT ANALYSIS

Abstract

The article considers approaches to ensuring the competitiveness of educational institutions in the Central district of St. Petersburg, analyzes the development programs of educational institutions and develops recommendations for improving competitiveness using the SWOT analysis methodology. These recommendations have been compiled taking into account the current challenges faced by educational organizations.

Keywords: competitiveness, educational organization, secondary education, competitive advantages, SWOT analysis, threats.

RePEc: I21, H52

УДК338.22

И.И. Остроушко
магистрант 2 курса Российского
государственного
педагогического университета
им. А. И.Герцена

ostroushko02@mail.ru

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ
СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: ВЫЯВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ С
ПОМОЩЬЮ SWOT-АНАЛИЗА**

I.I. Ostroushko
Student A. I. Herzen Russian
State Pedagogical University

ostroushko02@mail.ru

**COMPETITIVENESS OF SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS:
IDENTIFICATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES USING SWOT
ANALYSIS**

Введение. В двадцать первом веке в условиях инновационного развития общества появляется необходимость в квалифицированной, конкурентной рабочей силе. Находясь в любой профессиональной среде, современный человек должен уметь быстро анализировать входящую информацию, принимать грамотные решения, вычленять достоверные факты в цифровом потоке, то есть уметь ориентироваться в быстроменяющейся информационной среде. Для того чтобы ребенок смог овладеть необходимыми навыками и стать успешным в будущем, родители выбирают школы с высоким уровнем образовательных результатов, предоставляющие различные возможности для учеников.

В современных условиях школам важно оставаться конкурентоспособными по нескольким причинам. Во-первых, в связи с геополитической ситуацией уровень рождаемости снизился, что сказывается на количестве обучающихся (конкуренция за контингент). Во-вторых, в связи с высокими темпами урбанизации, многие обучающиеся выбирают школы в близлежащих местах (конкуренция по местоположению). В-третьих, у школ есть необходимость получения денег для развития, так как наиболее успешные школы получают дополнительное финансирование (конкуренция за ресурсы). В связи с этим, школы, расположенные в центральном районе города должны обладать значительными конкурентными преимуществами, чтобы оставаться востребованными на рынке образования. Поэтому требуется инструмент анализа бизнес-среды, который позволил бы построить стратегию поддержки конкурентоспособности в соответствии с современными представлениями. Актуальность темы обуславливается необходимостью поиска и использования новых стратегий и направлений деятельности образовательной организации для обеспечения ее высокой конкурентоспособности в современных условиях нестабильности и цифровизации среды.

SWOT-анализ как инструмент построения стратегии образовательной организации. Если посмотреть, что именно предлагает инструментарий стратегического управления, то анализ конкурентоспособности можно провести в рамках гарвардской школы (или школы дизайна по Минцбергу). [5] Такие методы были предложены для ВУЗов и, следовательно, могут быть адаптированы для школы: существуют примеры их успешного применения. [9] Одним из способов анализа конкурентоспособности организации, в том числе образовательной, является SWOT-анализ. Он позволяет оценить сильные и слабые стороны, возможности и опасности организации. Данный метод используется для структуризации информации текущего состояния организации, учитывая внутренние и внешние факторы, позволяет выявить направления роста, а также предоставляет возможность сравнить конкурентоспособность образовательных организаций. [4] SWOT-анализ

имеет несколько преимуществ, поскольку не требует дорогостоящих маркетинговых исследований. Для анализа конкурентоспособности особое внимание стоит уделять следующим вопросам: позволяют ли сильные стороны организации получить прибыль благодаря использованию имеющихся возможностей; препятствуют ли слабые стороны избеганию имеющихся опасностей. Ответ на данные вопросы позволяет определить направления успешного развития организации и вероятные источники проблем в процессе реализации стратегического плана [2, с. 92].

В данной статье мы рассмотрим рынок образовательных услуг Центрального района Санкт-Петербурга на предмет их конкурентоспособности. Мы проанализируем программы развития и SWOT-анализы таких школ, как ГБОУ «лицей № 211», ГБОУ «Лицей № 214» и ГБОУ «гимназия № 171» для того, чтобы определить их конкурентоспособность, обобщить результаты SWOT-анализов, выявить общие тенденции и уникальные факторы, а также на основе проведенного анализа составить рекомендации по повышению конкурентоспособности для данных школ. Выбор данных школ обоснован их местоположением, то есть, школы являются конкурентами.

Рассмотрим SWOT-анализ ГБОУ «лицей 214», представленный в программе развития на 2019-2024 годы [10] (см. таблицу 1).

Главными конкурентными преимуществами образовательной организации являются:

1. территориальное положение;
2. образовательные достижения и статус медицинского лицея;
3. стабильный, высококвалифицированный педагогический коллектив, обеспечивающий общеобразовательные результаты;
4. естественнонаучный профиль в партнерстве с вузами и ранняя предпрофильная подготовка, наличие специального оборудования.

SWOT-анализ ГБОУ «лицей 214»

Сильные стороны S	Слабые стороны W
<p>Инновационный опыт ОО; Высокий уровень качества образования; Статус медицинского лицея в городе; Высококвалифицированный педагогический коллектив; Наличие развитой корпоративной культуры и позитивных традиций; Система партнерства с медицинскими вузами; Общегородской набор мотивированных школьников на конкурсной основе; Удобное территориальное расположение (научная и культурная инфраструктура Санкт-Петербурга), близость организаций-партнеров; Ранняя профилизация (с 5 класса) и проведение профориентационных проб обучающихся;</p>	<p>Недостаточная материально-техническая база лицея для решения современных задач образования; Высокий средний возраст педагогического коллектива, перегруженность педагогов и обучающихся; Перегруженность администрации, психолого-педагогической службы; Недостаточная гибкость образовательных маршрутов обучающихся из-за отсутствия условий;</p>
Возможности О	Угрозы (риски) Т
<p>Развитие программ дополнительного образования; Открытие БиоЦентра и привлечение мотивированных обучающихся через программы дополнительного образования; Внедрение цифровых технологий; Использование ресурсов партнеров, организация сетевой формы реализации образовательной программы; Реализация программы кластера «Естественнонаучная образовательная территория» совместно с РГПУ им. А.И. Герцена</p>	<p>Наличие успешных образовательных организаций-конкурентов в шаговой доступности, в том числе учреждений естественнонаучного профиля в районе и городе; Скорость изменений в образовании, которая вредит глубине и качеству проработки отдельных вопросов; Целевой набор в медицинские вузы из других регионов по результатам ЕГЭ, повышающий уровень конкуренции; Старение педагогического коллектива (риск резкого обновления состава или дефицита педагогических кадров); Множественность решаемых задач при недостатки разных видов ресурсов, непроработанности механизмов изменений</p>

Данные сильные стороны позволяют организации оставаться конкурентоспособной благодаря использованию имеющихся возможностей. Сочетание удобного местоположения, высокого качества образования, наличия высококвалифицированного педагогического коллектива и наличия партнерских программ с медицинскими вузами города может обеспечить приток мотивированных обучающихся, вовлеченных в программы дополнительного образования.

С другой стороны, слабые стороны препятствуют избеганию имеющихся опасностей. Отсутствие современной материально-технической базы не позволяет конкурировать с современными полностью оснащенными школами. Высокий средний возраст педагогических кадров ставит под удар качество образования, так как есть риск резкого обновления состава. Перегруженность администрации, психолого-педагогической службы и педагогов, а также непроработанность механизмов изменений не позволяет организации вовремя решать множество задач, что может привести к снижению конкурентоспособности.

Таким образом, ГБОУ «лицей 214» является конкурентоспособной организацией, однако, имеет некоторые риски снижения данной конкурентоспособности. Для нейтрализации рисков рекомендуется привлекать молодых специалистов, выстраивать мобильную систему оценки качества образования, анализировать и рационально использовать все видов ресурсов.

Перейдем к рассмотрению SWOT-анализа ГБОУ «лицей 211», представленный в программе развития на 2021-2026 годы [11] (см. таблицу 2). Главными конкурентными преимуществами образовательной организации являются:

1. территориальное положение;
2. современное материально-техническое обеспечение;
3. развитая система образовательной, воспитательной деятельности и дополнительного образования. Данные сильные стороны позволяют организации оставаться конкурентоспособной благодаря использованию

Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
 Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
 имеющих возможностей. Наличие широкого спектра программ
 дополнительного образования обеспечивает возможность расширения
 социальных партнеров, чем может значительно повысить
 конкурентоспособность организации.

Таблица 2.

SWOT-анализа ГБОУ «лицей 211»

Сильные стороны S	Слабые стороны W
<p>Территориальное расположение, дополнительные возможности организации внеурочной деятельности; Полностью обновленная инфраструктура объекта, материально-техническое оснащение; Развитая сложившаяся система образовательной деятельности; Традиционно сложившаяся система воспитания, регулярно дополняемая; Широкий спектр программ ДО, возможность выбора.</p>	<p>Уровень активности родителей, поддержки внешкольных мероприятий; Недостаточность инновационной деятельности в предыдущие периоды деятельности организации; Приоритет результативности, а не процесса достижений (творческих, социальных и др.); Длительность процесса ввода современного оборудования в эксплуатацию; Недостаточность программ ДО по определенным направлениям.</p>
Возможности O	Угрозы (риски) T
<p>Потенциал расширения социальных партнеров; Обновление содержания обучения; Проектирование, организация современной информационной среды в образовательном пространстве; Организация повышения уровня научно-исследовательской деятельности.</p>	<p>Наличие конкурентоспособных устойчивых организаций по профилю; Недостаточный опыт в организации инновационной деятельности, квалификационная подготовка штата; Сложности перехода к новым содержательным компонентам в системе образования.</p>

Кроме того, данную сильную сторону образовательной организации можно использовать для повышения уровня научно-исследовательской деятельности.

С другой стороны, из-за недостаточности инновационной деятельности в предыдущие периоды деятельности организации и недостаточного опыта в организации такой деятельности велик риск отставания от конкурентоспособных организаций по профилю, что, соответственно, может привести к переходу высоко мотивированных обучающихся в другие, более конкурентоспособные организации.

Таким образом, ГБОУ «лицей 211 имени Пьера де Кубертена» Центрального района Санкт-Петербурга на данный момент является конкурентоспособной организацией, однако, присущие ей слабые стороны препятствуют избеганию имеющихся опасностей, что может привести к снижению конкурентоспособности образовательной организации. Для нейтрализации рисков рекомендуется особое внимание уделить развитию инновационной деятельности.

Рассмотрим SWOT-анализ ГБОУ «Гимназия 171», представленный в программе развития на 2025-2029 годы [12] (см. таблицу 3). К конкурентным преимуществам данной образовательной организации можно отнести:

1. высококвалифицированный педагогический коллектив;
2. наличие сетевого взаимодействия;
3. наличие мотивированных обучающихся;
4. оснащенность материально-технической базы;
5. широкий спектр программ дополнительного образования.

Такие сильные стороны Гимназии № 171, как высококвалифицированный педагогический коллектив и мотивированные обучающиеся, позволяют организации воплотить возможность развития сетевого взаимодействия и расширения профилизации обучения в жизнь. Непрерывное повышение квалификации педагогических работников и их участие в семинарах, тренингах и курсах формирует позитивный образ образовательной организации и повышает конкурентоспособность школы. [8].

SWOT-анализ ГБОУ «Гимназия 171»

Сильные стороны S	Слабые стороны W
<p>Наличие высококвалифицированных кадров;</p> <p>Непрерывное повышение квалификации педагогического коллектива гимназии;</p> <p>Высокая мотивация учащихся на получение высоких результатов;</p> <p>Сотрудничество с социальными партнерами</p> <p>Оснащенная материально-техническая база;</p> <p>Участие в проектной и исследовательской деятельности обучающихся;</p> <p>Разнообразие программ ДО для разновозрастных категорий обучающихся;</p> <p>Практически достигнут 40-процентный охват учителей системой наставничества;</p>	<p>Возрастной коллектив</p> <p>Недостаток ресурсов, приводящий к снижению эффективности воспитательной деятельности;</p> <p>Недостаточная вовлеченность обучающихся среднего и старшего звена в силу учебной загруженности.</p> <p>Недостаточна вовлеченность учителей в систему наставничества.</p> <p>Отсутствие оборудованных зон для психологической разгрузки участников образовательного процесса;</p> <p>Неприятие нововведений;</p>
Возможности О	Угрозы (риски) Т
<p>Возможность открытия новых профилей обучения, начиная с 1 классов;</p> <p>Развитие сетевого взаимодействия для привлечения дополнительных профессиональных ресурсов в целях повышения эффективности воспитательной работы;</p> <p>Повышение уровня компетентности педагогов на семинарах, тренингах, семинарах, курсах повышения квалификации;</p> <p>Реализация проекта «Открытая школа».</p>	<p>Низкая мотивация молодых учителей для работы в школе;</p> <p>Низкая заинтересованность представителей родительской общности;</p> <p>Трудности в координации, разработки учебных программ;</p> <p>Недостаточное участие в конкурсном движении;</p> <p>Высокая конкурентность сферы ДО в Центральном районе;</p>

Однако, высокий средний возраст педагогических кадров (зачастую, как следствие отрицательного отбора в девяностые и нулевые годы)

дестимулирует привлечение молодых специалистов, соответственно, влечет за собой риск внезапного обновления коллектива.

Высокая конкурентность сферы дополнительного образования в сочетании с недостаточной вовлеченностью обучающихся может привести к снижению конкурентоспособности школы в сфере дополнительного образования и научно-исследовательской деятельности. [6]

Таким образом, конкурентоспособность образовательной организации во многом обеспечивают профессионализм педагогического коллектива, сотрудничество с социальными партнерами и мотивированные обучающиеся. С другой стороны, особое внимание следует уделить привлечению молодых специалистов и расширению программ дополнительного образования и научно-исследовательской работы.

Рассмотрев SWOT-анализы образовательных учреждений Центрального района Санкт-Петербурга, можно сделать вывод о том, что образовательные учреждения сталкиваются со схожими вызовами. Выявим общие тенденции и, на их основе проведем SWOT-анализ образовательных учреждений Центрального района Санкт-Петербурга (см. таблицу 4). К конкурентным преимуществам образовательных учреждений Центрального района Санкт-Петербурга можно отнести удобное расположение; наличие современной материально-технической базы, включающей технологические новшества; наличие высокопрофессионального педагогического коллектива, который дает качественное образование обучающимся и позволяет им сдать государственные экзамены с высоким результатом; наличие корпоративной культуры и позитивных традиций; наличие профилизации. Таким образом, рынок образовательных услуг, вне зависимости от уровня образования, задает высокую планку для образовательных организаций. [3]

Образовательные организации сталкиваются с проблемой старения педагогических кадров и недостатка молодых специалистов, что ставит под угрозу такое конкурентное преимущество, как наличие квалифицированных педагогов.

Отсутствие современной материально-технической базы препятствует внедрению актуальных программ дополнительного образования, чем снижает

Таблица 4.

SWOT-анализ образовательных учреждений Центрального района Санкт-Петербурга

Сильные стороны S	Слабые стороны W
<p>Высокий уровень качества образования; Высококвалифицированный педагогический коллектив; Система партнерства; Наличие мотивированных обучающихся; Территориальное расположение; Современное материально-техническое оснащение; Широкий спектр программ ДО, возможность выбора; Участие в проектной и исследовательской деятельности обучающихся.</p>	<p>Недостаточная материально-техническая база для решения современных задач образования; Высокий средний возраст педагогического коллектива, перегруженность педагогов и обучающихся; Низкий уровень активности родителей, поддержки внешкольных мероприятий; Недостаточность программ ДО по определенным направлениям. Высокая конкурентность сферы ДО в Центральном районе; Недостаточная вовлеченность обучающихся среднего и старшего звена в силу учебной загруженности.</p>
Возможности O	Угрозы (риски) T
<p>Проектирование, организация современной информационной среды в образовательном пространстве; Организация повышения уровня научно-исследовательской деятельности. Развитие сетевого взаимодействия для привлечения дополнительных профессиональных ресурсов в целях повышения эффективности воспитательной работы; Повышение уровня компетентности педагогов на семинарах, тренингах, семинарах, курсах повышения квалификации.</p>	<p>Наличие успешных образовательных организаций-конкурентов в шаговой доступности; Старение педагогического коллектива (риск резкого обновления состава или дефицита педагогических кадров); Множественность решаемых задач при недостатке разных видов ресурсов, непроработанности механизмов изменений Недостаточный опыт в организации инновационной деятельности, квалификационная подготовка штата; Сложности перехода к новым содержательным компонентам в системе образования. Низкая мотивация молодых учителей для работы в школе; Низкая заинтересованность представителей родительской общественности.</p>

мотивированность обучающихся и влечет за собой потерю конкурентных позиций.

Поскольку образовательные организации Центрального района Санкт-Петербурга имеют схожие конкурентные преимущества, достижение и поддержание конкурентоспособности становится важной задачей образовательных организаций, вследствие этого, организациям приходится максимально полно использовать имеющиеся сильные стороны для воплощения в жизнь потенциальных возможностей, чтобы привлечь новых замотивированных обучающихся. Это требует высокого профессионализма и усилий в области маркетинга, зато и выигрыш получается значительный. [7] Препятствие слабых сторон избеганию угроз ставит под удар конкурентоспособность образовательных организаций. К основным причинам появления и сохранения данных слабых сторон можно отнести снижение престижа профессии учителя, низкая правовая защищенность учителя, высокая бюрократическая нагрузка для педагогических кадров, что влияет на количество молодых сотрудников; нежелание педагогических кадров участвовать в программах дополнительного образования, что ограничивает конкурентные преимущества школы.

Основными рекомендациями для повышения конкурентоспособности образовательных организаций являются:

- 1) повышение квалификации педагогических работников посредством участия в тренингах, семинарах, курсах;
- 2) привлечение молодых специалистов в школы;
- 3) расширение разнообразия программ дополнительного образования и научно-исследовательской деятельности;
- 4) наращивание сетевого взаимодействия и системы партнерства;
- 5) создание мобильной системы, направленной на решение поступающих задач и позволяющей облегчить переход к новым содержательным компонентам в системе образования;

б) анализ и рациональное использование всех видов ресурсов.

Заключение. В данном исследовании был проведен анализ конкурентоспособности различных образовательных организаций Центрального района Санкт-Петербурга с помощью методики SWOT-анализа, выделены общие тенденции и угрозы и приведены рекомендации по повышению конкурентоспособности. Несмотря на то, что каждая из образовательных организаций имеет уникальные сильные стороны и возможности, важное внимание стоит уделять слабым сторонам и угрозам, в особенности, старению педагогического коллектива и недостатку программ дополнительного образования, так как они могут повлиять на конкурентоспособность организации.

Библиография

1. Аакер Д. Бизнес-стратегия: От изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений. – М.: Эксмо, 2007. – 454 с.
2. Васильева В.В. Методы диагностики стратегического потенциала организации // Известия РГПУ им. А. И. Герцена. – 2009. – Вып. 119. – С. 90-96.
3. Зинченко М.В., Трофимова И.Б. Конкурентоспособность программ профессионального образования университета: анализ социально-экономических факторов // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2022. – Т. 13, № 3. – С. 53-64. EDN:
4. Козюбро Т.И., Костенко Е.В. Основные достоинства и недостатки гарвардской школы стратегического планирования (SWOT-анализ) // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – № 2-1. – С. 152-155. EDN:
5. Пашкус В.Ю. Качественная оценка конкурентоспособности ВУЗа // Журнал правовых и экономических исследований. – 2012. – № 1. – С. 106-109. EDN: OTMZEF

6. Пашкус Н.А., Пашкус В.Ю., Лоева Ю.В. Риски в сфере образования: классификация и влияние на субъектов рынка // Проблемы современной экономики. – 2023. – Вып. 4. – С. 198-203. EDN: STEECI
7. Пашкус Н.А., Пашкус В.Ю., Савхалов В.К. Прорывное позиционирование в системе дополнительного образования// Проблемы современной экономики. – 2024. – Вып. 1. – С. 221-227. EDN: KHAJL
8. Рогозина Т.В., Харитоновна М.А., Беннер Е.В., Завалей В.А. Технологии публичного представления образовательных результатов учащихся в основной школе // Академический вестник. Вестник Санкт-Петербургской академии постдипломного педагогического образования. – 2018. – № 2. – С. 51-57. EDN: YRIWHJ
9. Спешнева К.Н. SWOT-анализ системы воспитания и социализации детей ГБОУ "Школа № 354 им. Д.М. Карбышева" // Наука. Управление. Образование. РФ. – 2021. - № 1. - С. 100-107. EDN:
10. Программа развития Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения лица № 214 Центрального района Санкт-Петербурга на 2019-2024 годы. – СПб., 2019. – 39 с. – [Электронный документ]: (дата обращения: 15.02.2025)
11. Программа развития Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения Лицей № 211 имени Пьера де Кубертена Центрального района Санкт-Петербурга на 2021-2026 г.г. – СПб., 2020. – 43 с. – [Электронный документ]: (дата обращения: 17.02.2025)
12. Программа развития Государственного бюджетного общеобразовательного учреждения гимназии № 171 Центрального района Санкт-Петербурга «Школьный мир строим сами» на 2025-2029 годы. – СПб., 2024. – 182 с. – [Электронный документ]: (дата обращения: 17.02.2025)

References:

Aaker D. (2007) Business strategy: From studying the market environment to developing win-win solutions. Moscow: Eksmo.

Журнал Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
Vasilyeva V.V. (2009) Methods of diagnosing the strategic potential of an organization // Izvestiya RSPU named after A. I. Herzen. – Iss.119. pp. 90-96.

Zinchenko M.V., Trofimova I.B. (2022) Competitiveness of university vocational education programs: analysis of socio-economic factors // Marketing MBA. Marketing enterprise management. – Vol. 13, No. 3. – pp. 53-64.

Kozyubro T.I., Kostenko E.V. (2022) The main advantages and disadvantages of the Harvard School of Strategic Planning (SWOT analysis) // International Journal of Humanities and Natural Sciences. – № 2-1. – pp. 152-155.

Pashkus V.Y. (2012) Qualitative assessment of university competitiveness // Journal of Legal and Economic Research. – No. 1. – pp. 106-109.

Pashkus N.A., Pashkus V.Yu., Loeva Yu.V. (2023) Risks in the field of education: classification and impact on market participants // Problems of modern economics. – Iss. 4. – pp. 198-203.

Pashkus N.A., Pashkus V.Yu., Savkhalov V.K. (2024) Breakthrough positioning in the system of additional education// Problems of the modern economy. – Iss. 1. – pp. 221-227.

Rogozina T.V., Kharitonova M.A., Benner E.V., Zavaley V.A. (2018) Technologies of public presentation of educational results of students in secondary schools // Academic Bulletin. Bulletin of the St. Petersburg Academy of Postgraduate Pedagogical Education. – No. 2. – pp. 51-57.

Speshneva K.N. (2021) SWOT analysis of the system of upbringing and socialization of children of GBOU "D.M. Karbyshev School No. 354" // Science. Management. Education. RF. – No. 1. – pp. 100-107.

The development program of the State Budgetary Educational Institution Lyceum No. 214 of the Central District of St. Petersburg for 2019-2024. (2019) – St. Petersburg. – [Electronic document]: <https://214spb.edusite.ru/DswMedia/razvitie19-24.pdf> (date of request: 02/15/2025)

Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
Development program of the State Budgetary educational Institution Lyceum No.
211 named after Pierre de Coubertin of the Central District of St. Petersburg for
2021-2026. (2020). – St. Petersburg. – [Electronic document]:
<https://drive.google.com/file/d/1tCxz63nNq1cD64Ktdqi2WJihtQwxkmXa/view>
(date of request: 02/17/2025)

The development program of the State Budgetary educational institution gymnasium
No. 171 of the Central District of St. Petersburg "We build the school world
ourselves" for 2025-2029. (2024) – St. Petersburg. – [Electronic document]:
https://drive.google.com/file/d/1X963_W9qwo4l972jvFwkV6urX1dDNVmt/view
(date of request: 02/17/2025)

Сидорчук Роман Роальдович,
д.э.н, профессор кафедры маркетинга
ФГБОУ Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
Sidorchuk.RR@rea.ru

**ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В МАРКЕТИНГЕ:
СИСТЕМАТИЗИРОВАННЫЙ ОБЗОР ПУБЛИКАЦИЙ ЖУРНАЛА
«ПРАКТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ» (2023–2025)**

Аннотация

В статье представлен систематизированный обзор публикаций журнала «Практический маркетинг» за 2023–2025 гг., в которых анализируется или используется искусственный интеллект (ИИ). Цель исследования — классифицировать маркетинговые задачи, решаемые с применением ИИ, сопоставить их с типами ИИ (включая большие языковые модели, генеративный ИИ для текста и изображений, предиктивную аналитику и рекомендательные механизмы), а также оценить методологическое качество работ по расширенному чек-листу (актуальность, новизна, прозрачность отбора источников, валидность данных, наличие метрик эффективности и практического тестирования). Методология основана на кабинетном исследовании и контент-анализе статей, включённых в корпус по явным признакам тематической релевантности. Показано доминирование прикладных публикаций, ориентированных на коммуникации и персонализацию, при недостаточной детализации промптинга, критериев оценки и воспроизводимых процедур аналитики. Сформирована карта «тренды/пробелы» и предложены направления исследовательской повестки для повышения методологической строгости и прикладной полезности материалов о маркетинге на основе ИИ.

Ключевые слова: искусственный интеллект; генеративный ИИ; LLM (large language model — «большая языковая модель»); промптинг; персонализация; рекламные коммуникации; цифровой маркетинг; маркетинговая аналитика.

RePEc: M31, L81, O33

УДК: 339.138.5

Sidorchuk R.R.,
Doctor of Economics, Ph.D.,

professor chair of marketing Plekhanov Russian University of Economics

Sidorchuk.RR@rea.ru

**ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MARKETING: A SYSTEMATIZED
REVIEW OF PRACTICES MARKETING JOURNAL PUBLICATIONS
(2023–2025)**

Abstract

The paper provides a systematized review of Prakticheskiy Marketing journal publications (2023–2025) that analyze or apply artificial intelligence (AI) in marketing. The study aims to (1) classify marketing problems addressed with AI, (2) map them to AI types (including large language models, generative AI for text and images, predictive analytics, and recommendation mechanisms), and (3) assess methodological quality using an extended checklist (relevance, novelty, transparent source selection, data validity, effectiveness metrics, and evidence of practical implementation). The methodology relies on desk research and content analysis of the selected corpus. The results indicate a dominance of practice-oriented papers focused on communications and personalization, while prompting details, evaluation criteria, and reproducible analytics procedures are often insufficiently specified. A “trends/gaps” map is proposed, along with a research agenda to improve methodological rigor and managerial usefulness of AI-in-marketing studies.

Keywords: artificial intelligence; generative AI; LLM (large language model); prompting; personalization; advertising communications; digital marketing; marketing analytics.

RePEc: M31, L81, O33

УДК: 339.138.5

Сидорчук Роман Роальдович,
д.э.н, профессор кафедры маркетинга
ФГБОУ Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
Sidorchuk.RR@rea.ru

**ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В МАРКЕТИНГЕ:
СИСТЕМАТИЗИРОВАННЫЙ ОБЗОР ПУБЛИКАЦИЙ ЖУРНАЛА
«ПРАКТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ» (2023–2025)¹**

Sidorchuk R.R.,
Doctor of Economics, Ph.D.,
Professor chair of marketing Plekhanov Russian University of Economics
Sidorchuk.RR@rea.ru

**ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MARKETING: A SYSTEMATIZED
REVIEW OF PRACTICES MARKETING JOURNAL PUBLICATIONS
(2023–2025)**

Введение

Активное внедрение инструментов искусственного интеллекта (ИИ) в маркетинге в 2023–2025 гг. изменило практики аналитики, коммуникаций и управления клиентским опытом. В профессиональной периодике это выразилось в росте числа прикладных публикаций, описывающих возможности нейросетей, генеративных моделей и автоматизации маркетинговых процессов. При этом для бизнеса критически важны воспроизводимость решений, прозрачность исходных данных, корректность методологии и измеримые эффекты (например, рост конверсии, увеличение

¹ Статья подготовлена с применением генеративного искусственного интеллекта (chatGPT, Qwen)

Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
LTV — lifetime value («пожизненная ценность клиента»), снижение SAC —
customer acquisition cost («стоимость привлечения клиента»), рост ROMI —
return on marketing investment («возврат маркетинговых инвестиций»)).

Настоящий обзор систематизирует статьи журнала «Практический маркетинг» за 2023–2025 гг., где ИИ выступает либо объектом анализа, либо инструментом решения маркетинговых задач (корпус: 14 публикаций, см. [1–14]). Цель — построить тематическую классификацию «маркетинговые задачи ↔ типы ИИ», выявить тренды и пробелы, а также сопоставить методологическое качество работ по расширенному чек-листу научной добросовестности и прикладной ценности.

Методология кабинетного исследования

Исследование выполнено как кабинетное (desk research) и включает контент-анализ полнотекстовых материалов журнала. Критерии включения: (1) явное упоминание ИИ/нейросетей/генеративных моделей в названии, ключевых словах или аннотации; либо (2) наличие самостоятельного аналитического блока об ИИ с описанием инструментов и маркетинговых применений. Критерии исключения: эпизодические упоминания ИИ без связи с маркетинговой задачей или без минимальной прикладной конкретики.

Для каждой статьи фиксировались: (а) маркетинговая задача (коммуникации, персонализация, исследования, продукт/бренд, медиа и др.); (б) тип ИИ — большие языковые модели (LLM — large language model, «большая языковая модель»), генеративный ИИ (ГИИ — generative AI, «генеративный ИИ») для текста/изображений, классическое машинное обучение (ML — machine learning, «машинное обучение») для предиктивной аналитики, рекомендательные системы, мультимодальные модели; (в) степень конкретизации промптинга и аналитических процедур; (г) наличие тестирования/внедрения и метрик эффективности.

Оценка методологического качества выполнялась по чек-листу, охватывающему: актуальность и новизну; теоретическую и практическую значимость; критичность обзора литературы и прозрачность отбора

источников; наличие гипотез/моделей/frameworks; корректность методов (выборка, инструментарий, статистическая обработка); валидность и ограничения; демонстрацию внедрения и измеримые показатели результата. Оценивание проводилось экспертно, с фокусом на воспроизводимость и пригодность к управленческому применению.

Результаты и обсуждение

1. Тематическая классификация: маркетинговые задачи ↔ типы ИИ

По доминирующим задачам публикации распределяются на пять устойчивых тематических кластеров.

1) Коммуникации и креатив: применение ИИ в рекламе и бренд-коммуникациях ([4–6], [12]). Внутри кластера выделяются подходы, основанные на генерации текстов/визуалов (ГИИ), и подходы, ориентированные на оптимизацию коммуникационных параметров (ML/аналитика).

2) Персонализация и гиперперсонализация клиентского взаимодействия ([9–10]). В публикациях артикулируется переход от сегментации к динамическим персональным сценариям, однако методическая операционализация (данные, признаки, модели, метрики) в целом описывается на уровне принципов, а не воспроизводимых процедур.

3) Исследования потребителей и рынков: обзор отношения аудитории к ИИ и обобщение эмпирических результатов сторонних исследований ([13]). Такой формат расширяет понимание барьеров принятия технологий, но требует особенно строгих процедур отбора источников и сопоставимости данных.

4) Практика внедрения ИИ-инструментов в работу маркетолога ([3], [11]). В этих материалах ИИ рассматривается как «универсальный помощник» для подготовки контента, анализа, сценарного планирования и автоматизации рутины; вместе с тем редко приводятся контрольные примеры, критерии качества, а также границы применимости (риски галлюцинаций, утечки данных, смещения).

5) Специализированные прикладные кейсы: мультимодальная реклама и аудиобрендинг ([2]), трансформация цифрового маркетинга в компаниях с опорой на AI ([7]), влияние нейросетей на медиапродукт как объект маркетинга ([8]).

2. Конкретизация промптинга и использование ИИ в аналитике

Контент-анализ показал, что промптинг (prompting — постановка задач модели через текстовые инструкции) чаще упоминается имплицитно, как «правильная формулировка запроса», чем описывается как воспроизводимая технология. Как правило, отсутствуют: (а) примеры промптов и контр-промптов; (б) правила подготовки входных данных (контекст, ограничения, форматы); (в) процедуры валидации результатов (human-in-the-loop, тестовые выборки, сравнение с базовыми сценариями); (г) метрики качества генерации и бизнес-эффекта.

Наиболее развитая часть «аналитики» в корпусе представлена как концептуальные схемы применения ИИ в рекламных коммуникациях и цифровом маркетинге ([4], [6], [12]), а также как управленческие рекомендации для персонализации ([9–10]). При этом статистическая обработка, дизайн эксперимента (например, A/B-тестирование) и экономическая оценка эффекта (ROI/ROMI) практически не представлены как полноценные методологические модули.

3. Понимание различий между LLM, ГИИ, компьютерным зрением и дообучением

Большая языковая модель (LLM — large language model, «большая языковая модель») — класс моделей, оптимизированных для работы с естественным языком: генерация, суммирование, извлечение, классификация, диалог. В маркетинге LLM прежде всего применимы для текстового контента и семантической аналитики.

Генеративный искусственный интеллект (ГИИ — generative AI, «генеративный ИИ») — класс методов, создающих новый контент (текст, изображения, аудио, видео) на основе обученных распределений; в

прикладной части маркетинга ГИИ связан с креативом, прототипированием и вариативной адаптацией материалов.

Компьютерное зрение (computer vision — «компьютерное зрение») — методы распознавания и интерпретации изображений/видео; в маркетинге востребовано в анализе визуальных креативов, контента UGC (user-generated content — «контент, создаваемый пользователями») и мерчендайзинга.

Дообучение модели (fine-tuning — «тонкая настройка/дообучение») — адаптация базовой модели под доменные данные; требует описания датасета, критериев качества и контроля смещений, а также отдельной оценки рисков (включая безопасность данных).

В анализируемых работах различия между указанными классами технологий фиксируются неоднородно. Часть публикаций использует обобщающее понятие «нейросети/ИИ» без разграничения LLM, генеративных моделей и классических методов ML, что снижает точность рекомендаций и затрудняет выбор инструмента под задачу. Более корректное разграничение встречается в материалах, ориентированных на брендинг и мультимодальные коммуникации ([2], [5]), а также в работах, где ИИ рассматривается как элемент цифровой трансформации компаний ([7]).

4. Сопоставление методологического качества по чек-листу

По большинству критериев корпус демонстрирует прикладную направленность и актуальность тематики (особенно в части персонализации и рекламных коммуникаций), однако методологическая строгость в среднем ограничена. Типовые наблюдения:

— Систематизация литературы и прозрачность отбора источников: в обзорах и концептуальных статьях редко фиксируются поисковые базы, ключевые слова, временные рамки и логика включения/исключения, что снижает воспроизводимость ([3], [13]).

— Теоретическое обоснование и связь с существующими теориями: упоминания маркетинговых моделей и подходов встречаются, но часто без

явной операционализации понятий и без аргументации новизны относительно классических теорий поведения, коммуникаций и ценности для потребителя.

— Корректность методологии и валидность данных: эмпирические дизайны, описания выборок и статистические процедуры представлены эпизодически; преобладают описательные и рекомендательные форматы.

— Практическое внедрение и измеримые эффекты: описания кейсов и «опыта компаний» присутствуют ([7]), однако метрики эффективности, контрольные группы и расчёт экономического эффекта (ROI/ROMI) в явном виде, как правило, не приводятся.

В результате прикладная ценность статей для менеджера проявляется прежде всего как «каталог возможностей» и набор управленческих принципов, тогда как для исследовательской повестки ключевой дефицит связан с отсутствием стандарта описания данных, промптинга и процедур оценки качества решений на основе ИИ.

5. Карта «тренды/пробелы» и исследовательская повестка

К устойчивым трендам корпуса относятся: (а) переход к персонализации и гиперперсонализации на базе ИИ ([9–10]); (б) интерес к генеративному дизайну и мультимодальным форматам рекламы ([2], [5]); (в) инструментализация ИИ в рутинных задачах маркетолога ([11]); (г) интеграция ИИ в цифровую трансформацию маркетинга компаний ([7]).

К ключевым пробелам относятся: (1) недостаточная конкретизация промптинга и отсутствие репозиторий промптов/шаблонов, привязанных к задачам и ограничениям; (2) дефицит описаний данных, признаков и процедур качества для персонализации; (3) слабая представленность экспериментальных дизайнов (А/В, квазиэксперименты) и метрик эффективности; (4) ограниченная теоретическая интеграция (связь ИИ-подходов с теориями потребительского поведения и коммуникаций); (5) недостаточное внимание к рискам и ограничениям (галлюцинации LLM, смещения данных, комплаенс и безопасность).

Перспективные направления повестки: разработка типового протокола описания ИИ-решений в маркетинге (задача — данные — модель — промпт/инструкции — процедура валидации — метрики — экономический эффект); эмпирическая проверка влияния генеративного контента на вовлеченность и конверсию; сравнительный анализ стратегий персонализации для разных отраслей и каналов; изучение доверия и принятия ИИ потребителями с опорой на проверяемые выборки и статистику.

Заключение

Систематизация публикаций «Практического маркетинга» за 2023–2025 гг. показывает высокую актуальность тематики ИИ и доминирование практико-ориентированных материалов, в которых ИИ трактуется как инструмент повышения эффективности коммуникаций и персонализации. Вместе с тем методологические требования к воспроизводимости (прозрачность отбора источников, спецификация промптинга, валидность данных, измеримые эффекты) реализуются фрагментарно. Для повышения научной и управленческой ценности корпуса целесообразны стандартизация описания ИИ-решений и расширение эмпирических исследований с контрольными дизайнами и экономической оценкой результата.

Полученные выводы могут быть использованы редакциями и авторами [15] для повышения качества публикаций, а также бизнесом — как ориентир при выборе типов ИИ под конкретные маркетинговые задачи и при постановке требований к внедряемым решениям.

Библиография

1. Бурханов Т. Р., Кошель В. А. Роль нейросетей в маркетинговом продвижении компании на B2C рынке // Практический маркетинг. 2023. № 12 (318). С. 4–10. DOI: 10.24412/2071-3762-2023-12-318-4-10. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2023-12-318-4-10> (дата обращения: 10.01.2026).
2. Шляхова С. С., Ярмухаметов Н. В. Аудиобрендинг в мультимодальной рекламе маркетплейсов: практика vs нейросети // Практический маркетинг.

Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
2023. № 12 (318). С. 64–70. DOI: 10.24412/2071-3762-2023-12-318-64-70. URL:
<https://doi.org/10.24412/2071-3762-2023-12-318-64-70> (дата обращения:
10.01.2026).

3. Слицкая А. Е. Применение искусственного интеллекта в маркетинге // Практический маркетинг. 2023. № 12 (318). С. 77–80. DOI: 10.24412/2071-3762-2023-12-318-77-80. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2023-12-318-77-80> (дата обращения: 10.01.2026).

4. Шевченко Д. А., Крюкова Е. М., Зеленов В. В., Галстян В. В. Использование возможностей искусственного интеллекта в рекламе // Практический маркетинг. 2024. № 1 (319). С. 60–64. DOI: 10.24412/2071-3762-2024-1-319-60-64. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2024-1-319-60-64> (дата обращения: 10.01.2026).

5. Щелик С. Ю., Солдатова А. В. Использование нейросетей и возможностей генеративного дизайна в брендинге // Практический маркетинг. 2024. № 7 (325). С. 78–84. DOI: 10.24412/2071-3762-2024-7-325-78-84. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2024-7-325-78-84> (дата обращения: 10.01.2026).

6. Колмогорова В. И., Мудрова И. Д., Шишлянникова Д. А. Использование искусственного интеллекта для повышения эффективности стратегий в цифровом маркетинге // Практический маркетинг. 2024. № 9 (327). С. 30–34. DOI: 10.24412/2071-3762-2024-9-327-30-34. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2024-9-327-30-34> (дата обращения: 10.01.2026).

7. Гаврилина О. В., Семушкина М. А., Семушкин Н. С. Трансформация digital-маркетинга с использованием AI: опыт ведущих компаний // Практический маркетинг. 2024. № 12 (330). С. 51–54. DOI: 10.24412/2071-3762-2024-12-330-51-54. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2024-12-330-51-54> (дата обращения: 10.01.2026).

8. Поляков А. М., Романишина Т. С., Бондаренко В. А. Влияние нейросетей на создание кинофильмов (на примере кинофильма «Вызов») // Практический маркетинг. 2025. № 2 (332). С. 4–10. DOI: 10.24412/2071-3762-

9. Беляева Л. А. Принципы создания персонализированных маркетинговых кампаний в цифровую эпоху // Практический маркетинг. 2025. № 2 (332). С. 65–69. DOI: 10.24412/2071-3762-2025-2-332-65-69. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2025-2-332-65-69> (дата обращения: 10.01.2026).

10. Понявина М. Б., Карпова С. В. Гиперперсонализация на основе искусственного интеллекта // Практический маркетинг. 2025. № 5 (335). С. 20–23. DOI: 10.24412/2071-3762-2025-5-335-20-23. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2025-5-335-20-23> (дата обращения: 10.01.2026).

11. Гришин Н. В. Применение инструментов на основе искусственного интеллекта в практической работе маркетолога // Практический маркетинг. 2025. № 7 (337). С. 31–36. DOI: 10.24412/2071-3762-2025-7-337-31-36. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2025-7-337-31-36> (дата обращения: 10.01.2026).

12. Изгаршева Д. Д., Кошель В. А. Применение искусственного интеллекта в повышении эффективности рекламных коммуникаций на российском рынке // Практический маркетинг. 2025. № 9 (339). С. 14–19. DOI: 10.24412/2071-3762-2025-9-339-14-19. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2025-9-339-14-19> (дата обращения: 10.01.2026).

13. Тюрин Д. В. Обзор маркетинговых исследований опыта и отношения российских потребителей к искусственному интеллекту // Практический маркетинг. 2025. № 9 (339). С. 41–44. DOI: 10.24412/2071-3762-2025-9-339-41-44. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2025-9-339-41-44> (дата обращения: 10.01.2026).

14. Джендубаева С. А. Патриотизм как маркетинговый инструмент: механизмы интеграции государственного дискурса в потребительские практики в Китае // Практический маркетинг. 2025. № 10 (340). С. 41–53. DOI:

15. Сидорчук, Р. Р. Маркетинговое планирование. Искусственный интеллект, инструменты, метрики, показатели : учебник / Р. Р. Сидорчук. — Москва : КноРус, 2026. — 239 с. — ISBN 978-5-406-14846-4. — URL: <https://book.ru/book/959130> (дата обращения: 21.03.2026). — Текст : электронный.

References

Burhanov T. R., Koshel' V. A. Rol' nejrosetej v marketingovom prodvizhenii kompanii na B2C rynke // *Prakticheskij marketing*. 2023. № 12 (318). S. 4–10. DOI: 10.24412/2071-3762-2023-12-318-4-10. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2023-12-318-4-10> (data obrashhenija: 10.01.2026).

Shljahova S. S., Jarmuhametov N. V. Audiobrending v mul'timodal'noj reklame marketplejsov: praktika vs nejroseti // *Prakticheskij marketing*. 2023. № 12 (318). S. 64–70. DOI: 10.24412/2071-3762-2023-12-318-64-70. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2023-12-318-64-70> (data obrashhenija: 10.01.2026).

Slickaja A. E. Primenenie iskusstvennogo intellekta v marketinge // *Prakticheskij marketing*. 2023. № 12 (318). S. 77–80. DOI: 10.24412/2071-3762-2023-12-318-77-80. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2023-12-318-77-80> (data obrashhenija: 10.01.2026).

Shevchenko D. A., Krjukova E. M., Zelenov V. V., Galstjan V. V. Ispol'zovanie vozmozhnostej iskusstvennogo intellekta v reklame // *Prakticheskij marketing*. 2024. № 1 (319). S. 60–64. DOI: 10.24412/2071-3762-2024-1-319-60-64. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2024-1-319-60-64> (data obrashhenija: 10.01.2026).

Shhelik S. Ju., Soldatova A. V. Ispol'zovanie nejrosetej i vozmozhnostej generativnogo dizajna v brendinge // *Prakticheskij marketing*. 2024. № 7 (325). S. 78–84. DOI: 10.24412/2071-3762-2024-7-325-78-84. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2024-7-325-78-84> (data obrashhenija: 10.01.2026).

Kolmogorova V. I., Mudrova I. D., Shishljannikova D. A. Ispol'zovanie iskusstvennogo intellekta dlja povyshenija jeffektivnosti strategij v cifrovom marketinge // *Prakticheskij marketing*. 2024. № 9 (327). S. 30–34. DOI:

Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
10.24412/2071-3762-2024-9-327-30-34. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2024-9-327-30-34> (data obrashhenija: 10.01.2026).

Gavrilina O. V., Semushkina M. A., Semushkin N. S. Transformacija digital-marketinga s ispol'zovaniem AI: opyt vedushhih kompanij // Prakticheskij marketing. 2024. № 12 (330). S. 51–54. DOI: 10.24412/2071-3762-2024-12-330-51-54. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2024-12-330-51-54> (data obrashhenija: 10.01.2026).

Poljakov A. M., Romanishina T. S., Bondarenko V. A. Vlijanie nejrosetej na sozdanie kinofil'mov (na primere kinofil'ma «Vyzov») // Prakticheskij marketing. 2025. № 2 (332). S. 4–10. DOI: 10.24412/2071-3762-2025-2-332-4-10. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2025-2-332-4-10> (data obrashhenija: 10.01.2026).

Beljaeva L. A. Principy sozdaniya personalizirovannyh marketingovyh kampanij v cifrovuju jepohu // Prakticheskij marketing. 2025. № 2 (332). S. 65–69. DOI: 10.24412/2071-3762-2025-2-332-65-69. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2025-2-332-65-69> (data obrashhenija: 10.01.2026).

Ponjavina M. B., Karpova S. V. Giperpersonalizacija na osnove iskusstvennogo intellekta // Prakticheskij marketing. 2025. № 5 (335). S. 20–23. DOI: 10.24412/2071-3762-2025-5-335-20-23. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2025-5-335-20-23> (data obrashhenija: 10.01.2026).

Grishin N. V. Primenenie instrumentov na osnove iskusstvennogo intellekta v prakticheskoy rabote marketologa // Prakticheskij marketing. 2025. № 7 (337). S. 31–36. DOI: 10.24412/2071-3762-2025-7-337-31-36. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2025-7-337-31-36> (data obrashhenija: 10.01.2026).

Izgarsheva D. D., Koshel' V. A. Primenenie iskusstvennogo intellekta v povyshenii jeffektivnosti reklamnyh kommunikacij na rossijskom rynke // Prakticheskij marketing. 2025. № 9 (339). S. 14–19. DOI: 10.24412/2071-3762-2025-9-339-14-19. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2025-9-339-14-19> (data obrashhenija: 10.01.2026).

Tjurin D. V. Obzor marketingovyh issledovanij opyta i otnoshenija rossijskih potrebitelej k iskusstvennomu intellektu // Prakticheskij marketing. 2025. № 9 (339). S. 41–44. DOI: 10.24412/2071-3762-2025-9-339-41-44. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2025-9-339-41-44> (data obrashhenija: 10.01.2026).

Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
Dzhendubaeva S. A. Patriotizm kak marketingovyy instrument: mehanizmy
integracii gosudarstvennogo diskursa v potrebitel'skie praktiki v Kitae //
Prakticheskij marketing. 2025. № 10 (340). S. 41–53. DOI: 10.24412/2071-3762-
2025-10-340-41-53. URL: <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2025-10-340-41-53>
(data obrashhenija: 10.01.2026).

Sidorchuk, R. R. Marketingovoe planirovanie. Iskusstvennii intellekt, instrumenti,
metriki, pokazateli : uchebnik / R. R. Sidorchuk. — Moskva : KnoRus, 2026. —
239 s. — ISBN 978-5-406-14846-4. — URL: <https://book.ru/book/959130> (data
obrashcheniya: 21.03.2026). — Tekst : elektronii.

С.О. Яворская

студентка Факультет политологии СПбГУ

sonya_yavorskaya@mail.ru

А.В. Петрушина

студентка Факультет политологии СПбГУ

petruschina.aleksandra@yandex.ru

Цена антироссийской санкционной политики для Германии

Аннотация

С начала специальной военной операции более 60 стран ввели санкции против Российской Федерации. Спустя две недели после начала СВО Россия стала самой санкционированной страной мира, обойдя Иран, Сирию и КНДР. Лидерами по количеству наложенных санкций на Россию стали США и ЕС. Более чем за два года Европейский Союз внедрил 16 пакетов санкций, которые включают ограничения для российских физических и юридических лиц, а также запреты на импорт и экспорт товаров. Основные ограничения затронули финансовый, энергетический, транспортный и технологический сектора. Беспрецедентное количество санкций призвано ослабить экономическую базу России, но, в условиях глобализации, Германия, как одна из ведущих экономик Европы, испытывает на себе последствия введенных против России ограничений. В данной статье анализируются экономические последствия введения санкций против РФ для Германии, как страны с одной из самых крупных экономик мира, зависимость экономики Германии от российских энергоносителей.

Ключевые слова: санкции, контрсанкции, Европейский Союз (ЕС), энергетические ресурсы, импорт

RePEc: E60

УДК: 338.22

Student Faculty of Political Science St. Petersburg State University

sonya_yavorskaya@mail.ru

A.V. Petrushina

Student Faculty of Political Science St. Petersburg State University

petruschina.aleksandra@yandex.ru

THE PRICE OF THE ANTI-RUSSIAN SANCTIONS POLICY FOR GERMANY

Abstract

Since the beginning of the special military operation, more than 60 countries have imposed sanctions against the Russian Federation. Two weeks after the start of its military operation, Russia became the most sanctioned country in the world, surpassing Iran, Syria and North Korea. The leaders in the number of sanctions imposed on Russia were the United States and the EU. In more than two years, the European Union has implemented 16 sets of sanctions, which include restrictions on Russian individuals and legal entities, as well as bans on the import and export of goods. The main restrictions affected the financial, energy, transport and technology sectors. The unprecedented number of sanctions is designed to weaken Russia's economic base, but in the context of globalization, Germany, as one of the leading economies in Europe, is experiencing the consequences of the restrictions imposed on Russia. This article analyzes the economic consequences of the imposition of sanctions against Russia for Germany, as a country with one of the largest economies in the world, and the dependence of the German economy on Russian energy resources.

Keywords: sanctions, counter-sanctions, European Union (EU), energy resources, imports

RePEc: E60

УДК 338.22

С.О. Яворская

студентка Факультет политологии СПбГУ

sonya_yavorskaya@mail.ru

А.В. Петрушина

студентка Факультет политологии СПбГУ

petruschina.aleksandra@yandex.ru

Цена антироссийской санкционной политики для Германии

S.O. Yavorskaya

Student Faculty of Political Science St. Petersburg State University

sonya_yavorskaya@mail.ru

A.V. Petrushina

Student Faculty of Political Science St. Petersburg State University

petruschina.aleksandra@yandex.ru

THE PRICE OF THE ANTI-RUSSIAN SANCTIONS POLICY FOR GERMANY

Введение. Санкции, которые объявляют одни страны против других не являются относительно «свежим» изобретением, как показано в монографии профессора Гэри К. Хофбауэра. [6] Правда, значительная часть подобных решений, сильно влияющих на глобальные рынки, как отмечает известный экономист Дани Родрик, является откровенно популистскими. [7] Например, знаменитая поправка 1974 года Джексона-Вэника к закону о торговле США, введенная из-за препятствий к выезду евреев в Израиль была отменена для России только в 2014 г. (а для Казахстана и Белоруссии действует до сих пор(!!!)). Вместе с тем, санкции приносят пользу объявившей их стране только при определенных условиях [4], при этом могут вызвать активный рост

Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
экономики «подсанкционной» страны [1] и негативные последствия для страны, которая санкции вводит [2].

На сайте Европейской комиссии представлены данные о введённых санкциях против более 2,4 тысячи физических и юридических лиц из России, а также о замороженных в ЕС частных активах на сумму свыше 28 миллиардов евро. Что касается экспорта, то общая оценка ограничений и запретов на товары и технологии на сегодняшний день составляет 48 миллиардов евро, что эквивалентно 54% от объема экспорта из ЕС до начала специальной военной операции (СВО). Эти меры затрагивают 58% импорта до февраля 2022 года, а запрет на импорт затронул 90% текущих поставок нефти из России в ЕС.

«Наши санкции остро подтачивают экономическую базу России, лишая ее какой-либо перспективы модернизации. Мы будем продолжать оказывать давление на Россию и на тех, кто поддерживает ее на поле боя» – считает председатель Европейской комиссии Урсула фон дер Ляйен. [9]

В 2022 году против России была развязана настоящая экономическая война. По «прикидкам» аналитиков агентства Bloomberg и банка Credit de Suisse, экономика России должна была развалиться к маю-июню 2022 года под воздействием объявленной политики санкций. Поэтому и была запущена политика санкций. С тех пор против России объявлено около 30200 санкций, что существенно превышает все объявленные когда либо санкции за всю историю человечества. В октябре 2025 года Евросоюз принял 19 пакет санкций и собирается принять в феврале 2026 юбилейный, 20й. Санкции касаются практически всех сфер – от культуры и спорта до энергоносителей и ритейла. Так, импорт угля и других твердых ископаемых видов топлива из РФ был запрещен в апреле 2022 года, а в июне – сырой нефти и нефтепродуктов. Затем последовали запреты на импорт газа (с 2028 года Евросоюз хочет запретить его в принципе).

Не «подточили» ли экономическую базу ЕС собственные санкции, введённые против страны, являющейся одной из крупнейших экспортёров нефти и

ведущим экспортером газа, и обеспечивающей половину потребляемого газа в Европе до 2022?

Энергоносители, санкции и проблемы экономики Германии. Санкционное давление со стороны США и Евросоюза привело к резкому ответу России. Ответные санкции от России последовали в мае 2022 года, которые коснулись и «Gazprom Germania» – дочернего холдинга «Газпрома».

В 2020 году Россия обеспечивала 24,4% энергоносителей ЕС, в то время как внутреннее производство удовлетворяло лишь 41,7% потребностей. Это означало, что ЕС импортировал 57,5% всей потребляемой энергии в том году, а доля российской энергии в общем импорте составила 42,6%, что сильно превышало показатели других стран.

В том же году 2020 году Германия была так же особенно зависима от российских энергетических ресурсов: около 64% ее импорта энергии приходилось на Россию. Это включало более половины природного газа (примерно 66% от общего импорта), около 50% угля и треть нефти. В 2020 году общий объем импорта из России в Германию составил 23,4 миллиарда долларов.

С начала СВО наблюдается резкое сокращение поставок природного газа в Европейский Союз. В 2021 году ЕС импортировал 83% своего газа, при этом Россия обеспечивала почти 50% от общего объема. К октябрю 2022 года эта доля сократилась до 12%. В Германии доля импорта природного газа из России снизилась с 55% в 2021 году до примерно 20% в 2022 году вследствие введения санкций.

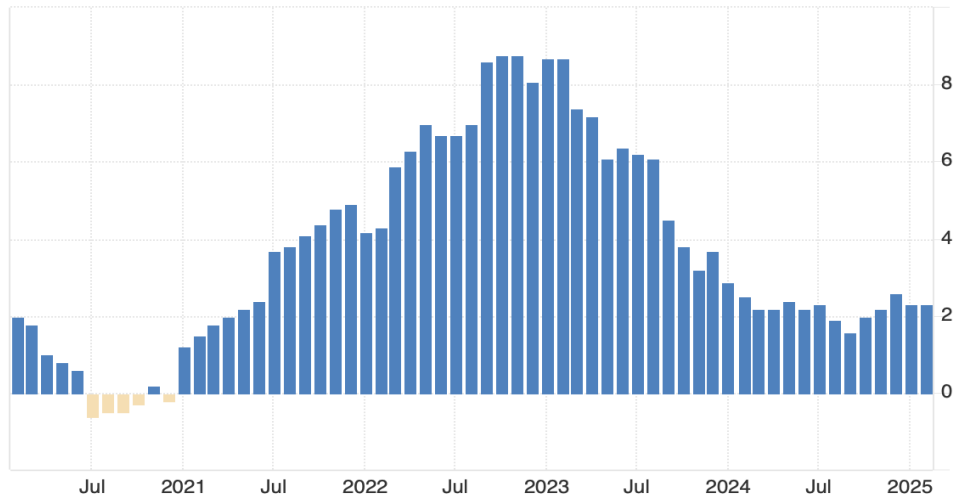
В связи с введением санкций и продолжающейся работой по диверсификации источников энергии, доля импорта энергетических ресурсов из России начала значительно снижаться, особенно в отношении природного газа. В первые дни кризиса лидеры Европейского Союза поручили Европейской комиссии разработать экстренные меры в области энергетики, чтобы обеспечить стабильные поставки энергии по доступным ценам для граждан и предприятий, особенно в преддверии зимы 2022-2023 годов. В период с января

по ноябрь 2022 года импорт трубопроводного газа и СПГ из России составил чуть менее четверти всего импорта газа в ЕС, в то время как еще одна четверть поступила из Норвегии, а 11,6% – из Алжира. Значительное снижение доли российского газа было в основном компенсировано резким увеличением импорта СПГ, особенно из США. Это сопровождалось общими повышением цен. В феврале 2025 года стоимость превысила \$620 за 1000 м³ впервые за два года, с февраля 2023. На данный момент наблюдается тенденция к снижению – цена на газ на газовом хабе TTF составляет 466,6 долларов за 1000 м³.

Ситуация в энергетическом секторе вызывала беспокойство у европейских лидеров еще в 2021 году – из-за тяжёлого удара по ценам на энергоносители вследствие пандемии COVID-19. Российско-украинский конфликт, вследствие которого были наложены санкции на самого крупного поставщика ископаемого топлива в европейские страны – Россию, стал новым аспектом кризиса. В результате годовая инфляция на энергоносители достигла пика, а цены на энергию резко возросли, что создало трудности для предприятий, не имеющих контрактов с фиксированной ценой. Высокие цены на энергию также способствовали росту цен на продукты питания и другие товары, что в итоге привело к рекордным показателям инфляции в 2022 году.

К осени 2022 года экстремально растущие цены на энергоносители обусловили в Германии инфляцию, составившую 8.8%, что стало самым высоким показателем за 70 лет (см. рисунок 1).

DE Inflation Rate - percent

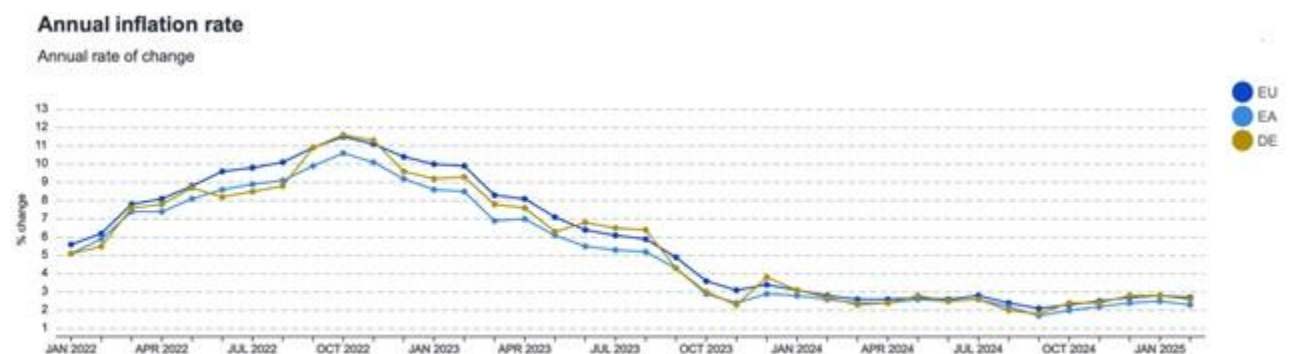


Source: tradingeconomics.com | Federal Statistical Office

Рисунок 1 – Уровень инфляции в Германии [11]

Для ЕЦБ главным показателем инфляции является гармонизированный индекс потребительских цен (HICP). Учитывая это, в октябре 2022 года инфляция в Германии достигла двузначных значений – 11,6% (см. рисунок 2)

С 2023 года темпы инфляции в Германии стали постепенно снижаться. В начале 2025 года инфляция, рассчитанная по HICP, снизилась и замедлилась до 2,6%. В 2023 году ЕЦБ повысил базовую процентную ставку до 4,5%, что стало рекордным увеличением, на данный момент она уменьшена до 2,65%.



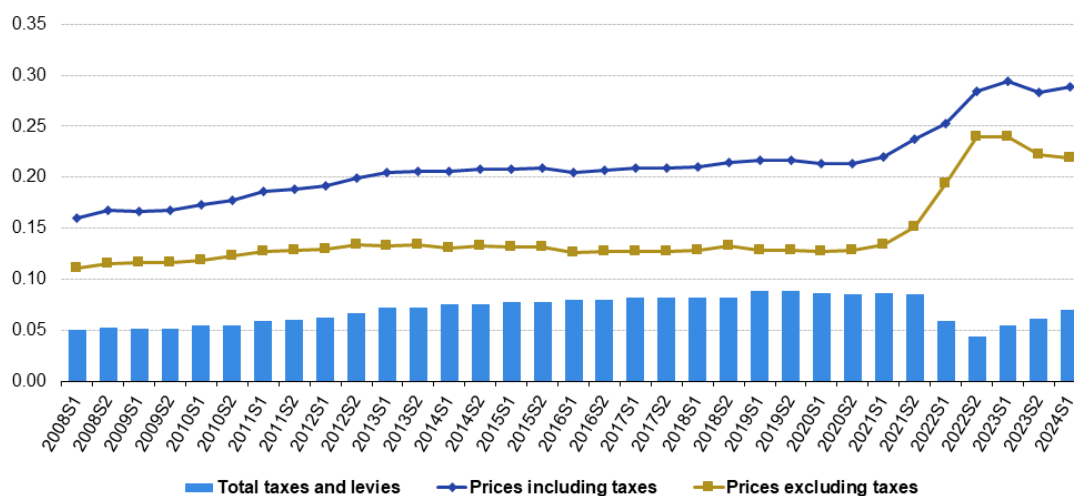
Source: Eurostat

Рисунок 2 – Гармонизированный индекс потребительских цен (HICP) в Германии (отмечено желтой вертикальной чертой) [11]

Резкое увеличение цен на нефть (87%), природный газ (64,8%), электроэнергию (20,1%), дизельное топливо (27%), привели к значительному увеличению расходов на электроэнергию для домашних хозяйств в Германии. В 2023 году расходы на электроэнергию для домашних хозяйств в Германии возросли на 39,1% по сравнению с предыдущим годом, что более чем в четыре раза превышает уровень общей инфляции.

По состоянию на 2025 год Германия остается страной с самыми высокими ценами на электроэнергию в Европе. Однако, наблюдается значительное снижение цен, в том числе до отрицательных значений, что связано с активным развитием «зеленой» энергетики. Ожидается, что доля возобновляемых источников энергии достигнет 60% от общего объема (см. рисунок 3).

Development of electricity prices for household consumers, EU, 2008-2024
(€ per kWh)



Source: Eurostat (online data codes: nrg_pc_204)

eurostat

Рисунок 3 – Цены на электроэнергию для домашних хозяйств в ЕС [12]

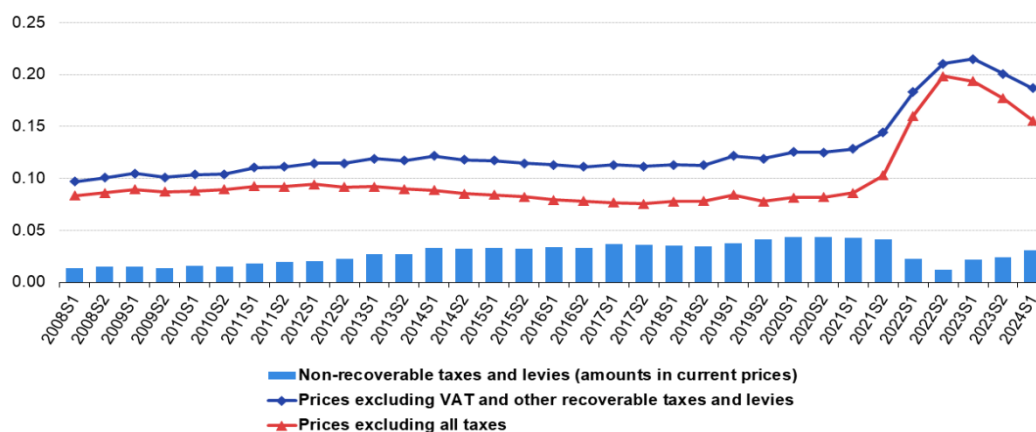
Высокие цены на электроэнергию обусловлены множеством факторов. Значительные инвестиции в возобновляемые источники энергии создают избыток производства, что иногда приводит к отрицательным ценам. Эти

инвестиции необходимы для интеграции возобновляемых источников энергии в сеть, но они требуют значительных затрат, которые в конечном итоге ложатся на потребителей. В периоды низкой выработки, например, зимой, цены могут резко возрасти из-за недостатка энергии и высокой зависимости от импорта. Энергетическая политика Германии, включая переход на экологически чистые источники энергии (Energiewende), создает дополнительные финансовые обязательства для компаний. Эти обязательства могут приводить к повышению цен на электроэнергию, даже когда на рынке наблюдаются цены ниже нуля. [3]

С учетом увеличения цен на энергоносители, вызванного высокой зависимостью Германии от импорта газа и нефти из России, многие малые и средние предприятия (МСП) активно предпринимают шаги для перехода на возобновляемые источники. С начала 2022 года и до конца апреля более половины всех МСП уже внедрили меры, направленные на экономию энергии. Многие компании передают возросшие затраты на энергоносители своим клиентам. Четыре из десяти МСП уже увеличили цены на свои товары и услуги в ответ на рост энергетических расходов, что, в свою очередь, снижает покупательную способность потребителей и негативно сказывается на финансовых показателях МСП.

Жители Германии также столкнулись с повышением расходов на оплату коммунальных платежей. Этому способствовали ограничения поставок СПГ и СУГ из России, а также общее увеличение цен на газ. Наибольшая часть домов в ФРГ отапливается газом, потому, немцы стали платить больше не только за электричество, но и за отопление и горячую воду (см. рисунок 4).

Development of electricity prices for non-household consumers, EU, 2008-2024 (€ per kWh)



Source: Eurostat (online data codes: nrg_pc_205)

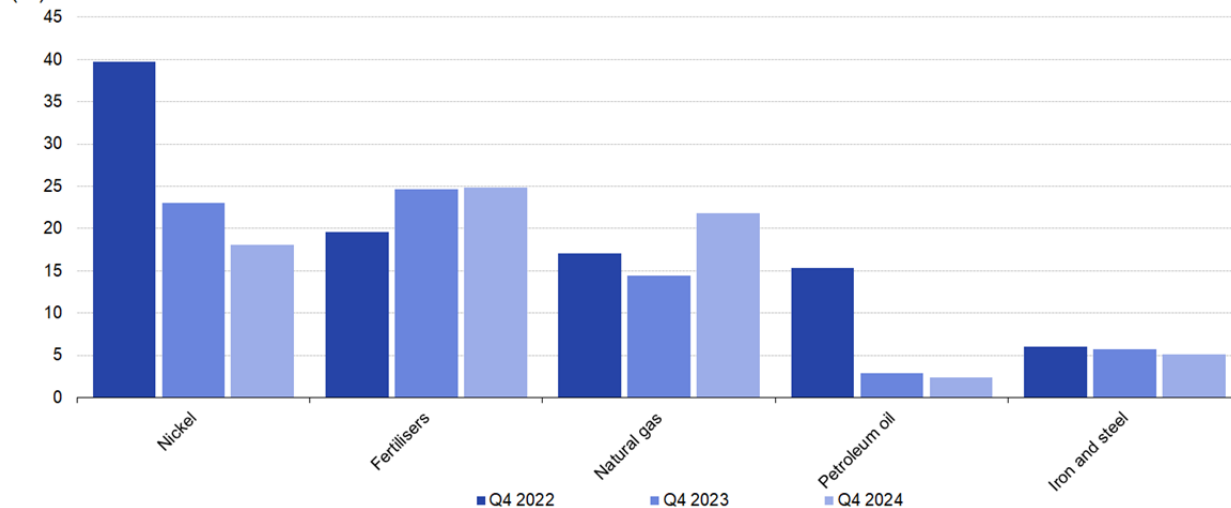
eurostat

Рисунок 4 – Цены на электроэнергию для недомашних хозяйств в ЕС [12]

ЕС зависит не только от российского газа (см. рисунок 5). Из диаграммы следует, что с каждым годом импорт удобрений из РФ в ЕС становится больше, несмотря на введённые 19 пакетов санкций.

Рисунок 5 – Доля российского импорта в ЕС [12]

Russia's share in EU imports for selected products (%)



The following HS codes were used: 75, 271111 + 271121, 2709 + 2710, 31 and 72
Source: Eurostat (online data code: ds-045409)

eurostat

Для работы атомных электростанций необходим уран, и Россия является одним из крупнейших его производителей. Германия стремится диверсифицировать свои источники энергии, но на данный момент нет достаточного количества альтернативных поставок урана, которые могли бы полностью заменить российский уран. Это обусловило сильнейшую зависимость от российских поставок.

Проблемы немецкой экономики усугубляются не только лишением дешевых энергоносителей, но и потерей крупных рынков. Так, производители автомобилей столкнулись с потерей российского рынка вынуждены сокращать производство. Только в первом квартале 2025 года Мерседес потерял €1 млрд., а Фольксваген – €1,5 млрд. С заводов Фольксваген сокращают более 20000 человек (да, это сокращение «мягкое» (сокращаются вакантные должности, нет приема на работу, множество сотрудников отправлено на пенсию), но масштабы впечатляют), у Порше снизилась прибыль на 91% за 2й квартал 2025 года. Концерн Stellantis (Jeep, Opel, Peugeot, Citroen) показал €2,3 млрд. убытков. [11] С начала 2024 года практически прекратилось производство удобрений. Закрыв свои заводы в Германии и концерн BASF, гигант химической индустрии. [10]

Потеря российского рынка негативно сказалась на фармацевтике, производстве продуктов питания, косметической продукции, производстве электроники и станков, авиастроении. Отметим, что в России идет экономический рост, вызванный оттоком зарубежных компаний и необходимостью импортозамещения (и импортоопережения). [5] Кажется, что единственная прибыльная отрасль – это производство вооружений. С 2022 года акции ведущего производителя в этой сфере – корпорации Рейнметалл увеличились в 49 раз (!!!).[12]

Заключение. Компенсировать экономические потери оказалась для ЕС если не непосильной задачей, то определённо крайне сложной. В европейском медиа-поле санкции рассматриваются как инструмент нанесения экономического ущерба России, но об уроне для экономики самого ЕС пишут

крайне мало. Германия сильно ощущает на себе последствия введённых санкций против одного из крупнейших торговых партнёров – России. Масштабное субсидирование проектов «энергетического поворота» по расширению возобновляемых источников энергии, как компенсация дорожающих энергоносителей только разжигают инфляцию. Подобное наблюдалось и после пандемии COVID-19. Если минимизировать последствия для обычных граждан у правительства Германии пока получается, то поддерживать бизнес-климат в стране становится затруднительно. Введённые 19 пакетов санкций и заявления председателя Европейской комиссии идут параллельно с экономической нестабильностью в ЕС, значительным повышением издержек в сельскохозяйственном секторе без российского урана, сильнейшей зависимостью от российского газа, который по разным схемам продолжает поставляться в Европу.

Выявить, насколько негативны последствия введения санкций против России для самой Германии стало возможным уже сейчас, однако, сделать более полные выводы о продолжительности и глубины экономического кризиса, вызванного различными факторами, включая инфляцию и рецессию, можно провести только по истечении определенного времени.

Библиография

1. Алиаскарова Ж.А. Потенциал экспортной ориентации промышленной политики в период пандемии COVID-19 // Известия международной академии аграрного образования. – 2022. – Вып. 58. – С. 61-65. EDN:
2. Алиаскарова Ж.А. Цена антироссийской санкционной политики для экономики Республики Корея // Проблемы современной экономики. –2025. – № 2. –С. 170-172.
3. Зеленая экономика vs экономическая безопасность: расстановка приоритетов на пути к устойчивому развитию / Р.А. Алиаскаров, Ж.А. Алиаскарова, В.Ю. Пашкус, Р.А. Касаев // Известия МААО. – 2023. – Вып. 64. – С. 78-83. EDN: FDFR XR

- Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
4. Лякин А.Н., Рогов М.И. Санкции и контрсанкции: использование политических инструментов для реализации экономических целей//Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2017. – Т. 13, № 8. – С. 1396-1414. EDN:
 5. Нуреев Р.М. Экономические санкции против России и российские антисанкции: издержки и выгоды конфронтации//Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. – 2017. –Т. 32, Вып. 3. – С. 94-102. EDN:
 6. Hufbauer G., Schott J., Elliott K., Oegg B. Economic Sanctions Reconsidered. 3rd ed. – Washington, DC: Peterson Institute for International Economics, 2007. – 248 p.
 7. Rodrik D. Populism and the economics of globalization // Journal of International Business Policy. – 2018. – Vol. 1. – Pp. 12-33. EDN:
 8. Бундестаг Германии – [Электронный ресурс]: (дата обращения: 21.12.25).
 9. Европейская комиссия / European Commission – [Электронный ресурс]: https://commission.europa.eu/index_en (дата обращения: 25.12.25).
 10. Научная служба Бундестага Германии – [Электронный ресурс]: (дата обращения: 21.12.25).
 11. Федеральное статистическое управление Германии (Destatis) – [Электронный ресурс]: (дата обращения: 21.12.25).
 12. Eurostat – [Электронный ресурс]: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата обращения: 21.12.25).

References:

Aliaskarova Zh.A. (2022) The potential of export orientation of industrial policy during the COVID-19 pandemic // Proceedings of the International Academy of Agrarian Education. – Iss. 58. – pp. 61-65.

Aliaskarova Zh.A. (2025) The price of the anti-Russian sanctions policy for the economy of the Republic of Korea // Problems of the modern economy. – Iss. 2. – pp. 170-172.

Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
Green economy vs economic security: prioritization on the path to sustainable
development (2023) / R.A. Aliaskarov, Zh.A. Aliaskarova, V.Y. Pashkus, R.A.
Kasaev // Izvestiya MAAO. – Iss. 64. – pp. 78-83.

Lyakin A.N., Rogov M.I. (2017) Sanctions and counter-sanctions: using political
instruments to achieve economic goals//National interests: priorities and security. –
Vol. 13, Iss. 8. – pp. 1396-1414.

Nureyev R.M. (2017) Economic sanctions against Russia and Russian anti-
sanctions: costs and benefits of confrontation//Bulletin of Dagestan State University.
Series 3: Social Sciences. –Vol. 32, Iss. 3. – pp. 94-102.

Hufbauer G., Schott J., Elliott K., Oegg B. (2007) Economic Sanctions
Reconsidered. 3rd ed. -Washington, DC: Peterson Institute for International
Economics.

Rodrik D. (2018) Populism and the economics of globalization // Journal of
International Business Policy. – Vol. 1, Iss. 1.– Pp. 12-33.

German Bundestag – [Electronic resource]: <https://www.bundestag.de/ru>

European Commission / European Commission – [Electronic resource]:
https://commission.europa.eu/index_en

Scientific Service of the German Bundestag – [Electronic resource]:
<https://www.bundestag.de/resource/blob/963236/f100c84d362abc7d0bc6580078911dc8/WD-5-063-23-pdf-data.pdf>

Federal Statistical Office of Germany (Destatis) – [Electronic resource]:
https://www.destatis.de/EN/Home/_node.html

Eurostat – [Electronic resource]: <https://ec.europa.eu/eurostat>

Студентка Российского государственного педагогического университета
им. А. И.Герцена
vladislavaaptik@mail.ru

ТРАНСФОРМАЦИЯ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ЯМАЛО-НЕНЕЦКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА)

Аннотация

Предметом исследования является трансформация роли органов местного самоуправления в условиях цифровизации на примере муниципальных образований Ямало-Ненецкого автономного округа. Актуальность темы обусловлена значимостью адаптации органов местного самоуправления к современным цифровым технологиям и вызовам, которые они создают. Целью статьи является анализ вызовов и новых возможностей, возникающих перед органами местного самоуправления в условиях цифровизации. Авторы рассматривают, как цифровые технологии влияют на процессы управления, взаимодействие с населением и решение социально-экономических задач на муниципальном уровне. Для достижения цели исследования используются методы анализа нормативных документов, статистических данных и публикаций, посвящённых вопросам цифровизации местного самоуправления. В статье выделяются основные направления трансформации роли органов местного самоуправления, такие как электронное взаимодействие с гражданами и бизнесом, использование цифровых платформ для решения социальных задач, развитие электронного правительства и другие.

Ключевые слова: цифровизация, органы местного самоуправления, муниципальные образования, электронное взаимодействие, цифровое правительство

RePEc: L38

УДК: 323.2

Student Herzen State Pedagogical University of Russia

vladislavaaptik@mail.ru

TRANSFORMATION OF LOCAL SELF-GOVERNMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION (USING THE EXAMPLE OF THE YAMALO-NENETS AUTONOMOUS OKRUG)

Abstract

The subject of the study is the transformation of the role of local governments in the context of digitalization using the example of municipalities of the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug. The relevance of the topic is due to the importance of adapting local governments to modern digital technologies and the challenges they create. The purpose of the article is to analyze the challenges and new opportunities facing local governments in the context of digitalization. The authors consider how digital technologies affect management processes, interaction with the population, and solving socio-economic problems at the municipal level. To achieve the purpose of the study, methods of analyzing regulatory documents, statistical data and publications on the digitalization of local government are used. The article highlights the main areas of transformation of the role of local governments, such as electronic interaction with citizens and businesses, the use of digital platforms to solve social problems, the development of e-government and others.

Keywords: digitalization, local governments, municipalities, electronic interaction, digital government

RePEc: L38

УДК: 323.2

В.В.Яптик

Студентка Российского государственного педагогического университета
им. А. И.Герцена
vladislavaaptik@mail.ru

**ТРАНСФОРМАЦИЯ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ
ЦИФРОВИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ЯМАЛО-НЕНЕЦКОГО
АВТОНОМНОГО ОКРУГА)**

V.V. Yaptik

Student Herzen State Pedagogical University of Russia

vladislavaaptik@mail.ru

**TRANSFORMATION OF LOCAL SELF-GOVERNMENT IN THE
CONTEXT OF DIGITALIZATION (USING THE EXAMPLE OF THE
YAMALO-NENETS AUTONOMOUS OKRUG)**

Цифровизация, на сегодняшний день, является неотъемлемым элементом процесса общественного и государственного развития. Сегодня, стоит констатировать, что с момента старта реализации Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [6] многое уже достигнуто. В настоящее время можно говорить о деятельности цифрового правительства, электронных государственных и муниципальных услуг, внедрении суперсервисов и в целом перехода человека на взаимодействие с публичными органами власти через цифровые платформы. Процессы цифровизации постоянно совершенствуются, адаптируются, что позволяет говорить о дальнейшей цифровой трансформации.

Цифровая трансформация не может быть реализована без цифровой стратегии. На сегодняшний день, данный процесс опирается на систему нормативно-правового регулирования. Прежде всего, «значение имеет Стратегия развития

Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
информационного общества в Российской Федерации до 2030 г.,
Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 № 234 (ред. от 01.08.2024) «О
системе управления реализацией национальной программы «Цифровая
экономика Российской Федерации»». [1; 2].

Трендом современной цифровой трансформации становится не только технологическая составляющая и ее изменение, не только ориентация на знания как важнейший фактор роста [13], но и система управления различными процессами, опирающаяся на инновационные методы развития [8, с. 161].

Еще совсем недавно ученые и практики говорили о формировании модели «умного города» [12], а на сегодняшний день, трендом выступает построение «умного государства», которое опирается на систему: цифрового администрирования, электронного документооборота и взаимодействия, электронные государственные и муниципальные услуги, цифровое управление.

«Умное государство» – «модель управления, основанная на операционализации пространства и ресурсов управления через цифровые двойники и идентичности» [11, с. 843]. В центре этой модели реализуется концепция сервисного государства, основанная на клиентоцентричности, то есть в центре цифровизации стоит человек и его потребности.

Возрастание роли процессов цифровизации и цифровой трансформации, осуществляемой как на федеральном, так и на региональном и муниципальном уровнях актуализирует не только оценку существующих возможностей, но вызовов. Одной из проблем реализации цифровой трансформации в регионах России является проблема дифференциации субъектов Российской Федерации, что обусловлено не только неравномерным цифровым развитием, но и разным уровнем потенциала для цифровой трансформации.

Темпы и динамика цифровой трансформации в субъектах Российской Федерации имеет различия. «Цифровая трансформация экономики выступает драйвером регионального развития, но ее эффект существенно зависит от

исходных условий региона» [7, с. 56]. Это позволяет говорить о «цифровом неравенстве» [10, с. 53] субъектов Российской Федерации.

«Ямало-Ненецкий автономный округ (далее по тексту – ЯНАО) имеет ряд особенностей, который стоит учитывать при оценке уровня потенциала и реализации цифровой трансформации в регионе». [9, с. 3] Так, например этот регион «относится к так называемым северным территориям или арктическим регионам России» [15, с. 135]. ЯНАО в своем составе имеет семь городских округов и шесть муниципальных округов, которые составляют систему муниципальных образований субъекта Российской Федерации.

В субъектах Российской Федерации на сегодняшний день также принят ряд нормативно-правовых актов, уточняющих особенности реализации процессов цифровизации и цифровой трансформации. Так, в ЯНАО действует Стратегия цифровой трансформации региона [4]. Согласно данной стратегии определен перечень технологий, которые должны быть внедрены в практику деятельности публичных органов власти, это технологии: искусственного интеллекта (ИИ), Big Data (большие данные), технология цифрового двойника и другие.

Несмотря на то, что сроком окончания Стратегии цифровой трансформации ЯНАО является 2024 г., данная стратегия предусматривает и решение задач реализуемых в рамках цифровой трансформации в регионе до 2030 г.: предполагается, что 95 % социальных услуг будут переведены в цифровой формат [18]. До 2035 г. в регионе реализуется государственная программа ЯНАО «Информационное общество», целью которой является создание современной цифровой инфраструктуры. Органами публичной власти, осуществляющими управление процессами цифровизации в ЯНАО выступают Департамент информационных технологий и связи Правительства ЯНАО [24], а также Межведомственная рабочая группа по цифровой трансформации.

Межведомственная рабочая группа по цифровой трансформации является коллегиальным органом «созданным в целях управления процессами цифровизации в автономном округе и координации таких процессов,

разработки (корректировки) и утверждения региональной стратегии цифровой трансформации ключевых отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления в целях достижения их «цифровой зрелости» [5]. Региональные органы контролируют и координируют процессы цифровой трансформации на муниципальном уровне ЯНАО. Кроме этого на муниципальном уровне, в рамках конкретного муниципального района действуют органы муниципального уровня, которые реализуют задачи по цифровой трансформации.

В целом цифровизация опирается на ряд индикаторов, например, таких как доступ населения к Интернет, доступ к электронным государственным и муниципальным услугам, удовлетворенностью населения от процессов цифровизации (например, электронной подачи обращения в органы публичной власти), и, наконец, одно из центральных понятий – это «цифровая зрелость». [17]

Под «Цифровой зрелостью мы понимаем способность организации или системы к эффективному внедрению и использованию новых цифровых технологий. Концепция зрелости включает несколько аспектов: организационная зрелость, технологическая зрелость, кадровая и др.» [16, с. 51]. По мнению Н.П. Табачук цифровая зрелость – «это ключевой показатель уровня цифрового развития региона, определяющий его потенциал и степень готовности к успешной цифровой трансформации» [14, с. 112]. Цифровая зрелость как в целом региона, так и отдельных муниципальных образований Ямало-Ненецкого автономного округа имеет разный уровень, обусловленный особенностями развития муниципальных территорий арктического региона.

Особое значение в оценке цифровой зрелости имеет принятие в 2024 г. специальной методики, которая содержит конкретные критерии цифровой зрелости на основе Приказа Минцифры России от 28.12.2024 № 1210 [3]. Исходя из данной методики оценка цифровой зрелости проводится в регионе как на основе анализа цифрового развития социальных сфер, отраслей экономики, так и действующих в субъекте РФ цифровых платформ. Документ

Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
принят был в 2024 г., соответственно первая оценка предполагается за 2025 г.,
а в рамках итогов показателей – только в 2026 г.

По предварительным данным на сегодняшний день в рамках оценки показателей за январь-апрель 2025 г. ЯНАО входит в пятерку лидеров регионов по цифровой трансформации. Регион занимает четвертое место после Москвы, Белгородской области и Республики Татарстан [23]. В первую очередь в субъекте РФ хорошо развита ресурсная база, позволяющая активно внедрять процессы цифровой трансформации. В целом цифровизация продвигается достаточно успешно. На сегодняшний день, «в ЯНАО более 11 региональных информационных систем, посредством которых предоставляются государственные и муниципальные услуги в электронной форме, в том числе и иные меры региональной поддержки» [22]. На муниципальном уровне первое место по уровню цифровой трансформации занимает Надымский район [19].

В последние годы на муниципальном уровне ЯНАО «активность пользователей, использующих электронные сервисы электронного правительства, составляет 50%, процент зарегистрированных пользователей на Госуслугах составляет 96,51%. Уровень удовлетворенности ямальцами качеством предоставления массово социально значимых услуг составляет – 4,5 баллов» [25].

Ежегодно возможности цифровизации на муниципальном уровне ЯНАО увеличиваются. На сегодняшний день, действует большое количество так называемых суперсервисов в ЯНАО, «например «Рождение ребёнка», благодаря которому больше не нужно посещать ЗАГС с целью подачи заявления для оформления свидетельства о рождении; Сервис «Социальный навигатор»: жители Ямала могут самостоятельно определять, на какую региональную поддержку могут претендовать»; суперсервис: «Утрата близкого человека», «Моё здоровье» и другие. [25] С каждым годом уровень доступности цифровых услуг в ЯНАО возрастает.

Несмотря на ряд успехов в системе цифровой трансформации местного самоуправления в ЯНАО, сохраняется ряд проблем и вызовов. На реализацию цифровой трансформации в ЯНАО оказывает влияние ряд факторов: географических особенностей региона, социально-экономических возможностей, а также особенностей внедрения технологий и развития цифровой инфраструктуры.

Стоит учитывать, что ЯНАО относится к северным регионам, что требует учета формирования технологической инфраструктуры в арктических условиях. В ЯНАО есть муниципальные районы, которые находятся в отдалении, то есть являются труднодоступными с точки зрения транспортной и иной инфраструктуры. Например, в Красноселькупском районе это села: Ратта и Киккиакки; в Шурышкарском районе это села: Азовы, Лопхари, Оволынгорт, Питляр.

Так, например, в поселке Усть-Войкар, где проживает около ста человек, только в 2024 году стало возможным использование мобильной связи и высокоскоростного Интернета [21]. Несмотря на высокие показатели цифровизации ЯНАО в рейтинге регионов России по состоянию на 2025 г. «жители села Гыда (Тазовский район, ЯНАО) не могут добиться того, чтобы им провели интернет-связь». [20]

Ключевыми вызовами цифровой трансформации на муниципальном уровне ЯНАО на сегодняшний день являются:

неполный охват цифровой трансформацией (наличие дифференциации внутри региона: высокий уровень цифровизации и цифровой трансформации показывают в ЯНАО муниципальные городские округа, тогда как отдаленные села страдают от простой необходимости в Интернет-связи);

нехватка специалистов в селах в рамках развития IT-сферы (индикатор кадровой обеспеченности в системе цифровой зрелости);

медленные темпы цифровизации в труднодоступных районах ЯНАО;

анализ цифровой трансформации на муниципальном уровне показывает, что публичные органы власти на официальном уровне уделяют внимание только

успехам, при этом отсутствует комплексная отчетность о существующих проблемах, что свидетельствует о недостаточной открытости, координации цифровой трансформации особенно в селах.

Заключение. Существующие вызовы и проблемы, связанные с цифровой трансформацией на уровне местного самоуправления ЯНАО требуют дальнейшего совершенствования управления данным процессом. Необходимо формирование рейтинга в рамках муниципальных образований, особенно сельских поселений ЯНАО, требуется внедрение систем отчетности о цифровой трансформации в муниципальных районах в рамках существующих проблем. Это позволит усилить эффективность системы управления цифровой трансформацией на муниципальном уровне.

Библиография

1. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы» // Собрание законодательства РФ. – 2017. – № 20. – ст. 2901.
2. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 № 234 (ред. от 01.08.2024) «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2019. – № 11. – ст. 1119.
3. Приказ Минцифры России от 28.12.2024 № 1210 «Об утверждении методики расчета показателя «Достижение «цифровой зрелости» государственного и муниципального управления, ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, предполагающей автоматизацию большей части транзакций в рамках единых отраслевых цифровых платформ и модели управления на основе данных с учетом ускоренного внедрения технологий обработки больших объемов данных, машинного обучения и искусственного интеллекта государственной программы Российской Федерации «Информационное общество» // СПС Консультант плюс

4. Постановление Губернатора Ямало-Ненецкого автономного округа от 20 августа 2021 г. № 117-ПГ «Об утверждении Стратегии в области цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Ямало-Ненецкого автономного округа» // [Электронный ресурс]: <https://ditis.yanao.ru/documents/active/124087/> (дата обращения: 11.12.25).
5. Распоряжение Губернатора Ямало-Ненецкого автономного округа от 15 марта 2024 г. № 48-Р «Об утверждении Положения о межведомственной рабочей группе по цифровой трансформации в Ямало-Ненецком автономном округе» – [Электронный ресурс]: https://ditis.yanao.ru/upload/uf/e33/do4e8x32fpq52wg8io3g9yfraxwpm6y2/Rasporuyazhenie_48_R.pdf (дата обращения: 11.12.25).
6. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» – [Электронный ресурс]: (дата обращения: 11.12.25).
7. Гусева Т.А., Жигирева Е.Г., Сухов В.В. Цифровая трансформация в регионах России: актуальные тенденции, различия и вызовы // . – 2025. – . – С. 52-61.
8. Журавлев Д.М. Стратегирование цифровой трансформации сложных социально-экономических систем: Монография. – СПб.: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2024. – 354 с.
9. Кибенко В.А. Социокультурные особенности становления региональной идентичности населения Арктической зоны Российской Федерации: на примере Ямало-Ненецкого автономного округа: диссертация ... кандидата социологических наук. – Тюмень, 2021. – 208 с.
10. Липчанская М. А. Цифровое неравенство в системе местного самоуправления: понятие, критерии, пути преодоления // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. – 2024. – Т. 24, №. 1. – С. 52-58.

11. Мухаметов Д.Р. Создание устойчивых умных городов: технологии вовлечения граждан и совместного экспериментирования // Вопросы инновационной экономики. 2022. – Т. 12, № 2. – С. 843-858.
12. Пашкус Н.А., Пашкус В.Ю., Зинченко М.В. Эффективное позиционирование и развитие российских регионов в соответствии с концепцией «Умного города» // Проблемы современной экономики. – 2024. – Вып. 1. – С. 133-136. EDN:
13. Пузийчук С.В., Рождественская Н.В., Тихонова А.М., Зинченко М.В. Эволюция технопарков как движение к экономике, основанной на знаниях // Научный журнал Санкт-Петербургского Национального исследовательского университета ИТМО (Университет ИТМО) Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2024. № 2. С. 3-12. EDN:
14. Табачук Н.П. Информационная компетенция, вычислительное мышление, цифровая зрелость. – Хабаровск: Тихоокеанский государственный университет, 2023. – 118 с.
15. Титяева В. И. Проблемы реализации проекта «умный город» в Арктической зоне Российской Федерации // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. – 2020. – Т. 10, № 6. – С. 135-140.
16. Трофимова Е.В. Методология повышения цифровой зрелости проектного управления развитием компании: монография. – Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2025. –162 с.
17. Щеглов М. Ю., Терехов В. Индекс цифровизации муниципального управления в Ленинградской области // Вестник СНО Санкт-Петербургского университета. Науки об обществе. – 2024. – Т. 1, Вып. 2. – С. 194–212. EDN INVULN
18. Бедюх В. На Ямале 95% соцуслуг переведут в цифровой формат к 2030 году – [Электронный документ]: <https://yamall.ru/novosti/2025/02/06/na-yamale-k-2030-bolshinstvo-sotsialnykh-uslug-budet-dostupno-v-tsifrovom-formate/> (дата обращения: 11.12.25).

- Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
19. В ЯНАО состоялась первая «Цифровая прокачка» в 2025 году – [Электронный документ]: <https://d-economy.ru/news/v-janao-sostojalas-pervaja-cifrovaja-prokachka-v-2025-godu/> (дата обращения: 11.12.25).
20. Жители Ямальского села попросили окружные власти провести им интернет – [Электронный ресурс]: <https://ura.news/news/1052907430> (дата обращения: 11.12.25).
21. Неделина А., Игорева В. В отдаленной деревне на Ямале устранили цифровое неравенство – [Электронный документ]: (дата обращения: 11.12.25).
22. Оболтин К.М. Опыт Ямало-Ненецкого автономного округа: новые инструменты и технологии. Департамент информационных технологий и связи ЯНАО – [Электронный документ]: (дата обращения: 11.12.25).
23. Рейтинг цифровизации и внедрения ИИ в регионах России (январь–апрель 2025 года) – [Электронный документ]: <https://rrmag.ru/2025/05/19/rejting-cifrovizaczii-i-vnedreniya-ii-v-regionah-rossii-yanvar-aprel-2025-goda/> (дата обращения: 11.12.25).
24. Департамент информационных технологий и связи Правительство ЯНАО – [Электронный ресурс]: <https://ditis.yanao.ru/> (дата обращения: 22.12.25).
25. Официальный сайт Правительства Ямало-Ненецкого автономного округа – [Электронный ресурс]: <https://yanao.ru/> (дата обращения: 21.12.25).

References:

Decree of the President of the Russian Federation dated 05/09/2017 No. 203 "On the Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation for 2017-2030" (2017) // Collection of Legislation of the Russian Federation. – 2017. – No. 20. – art. 2901.

Decree of the Government of the Russian Federation dated 03/02/2019 No. 234 (as amended on 08/01/2024) "On the management system for the implementation of the

The Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation dated 12/28/2024 No. 1210 "On Approval of the Methodology for calculating the indicator "Achieving Digital Maturity" of State and Municipal Government, Key Sectors of the economy and the social sphere, including healthcare and education, involving the automation of most transactions within the framework of unified industry digital platforms and a data-based management model, taking into account accelerated technology adoption processing large amounts of data, machine learning and artificial intelligence of the state program of the Russian Federation "Information Society" // SPS Consultant Plus

Resolution of the Governor of the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug dated August 20, 2021 No. 117-PG "On Approval of the Strategy for the Digital Transformation of Economic, Social and Public Administration Sectors of the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug" – [Electronic resource]: <https://ditis.yanao.ru/documents/active/124087/> (date of request: 11.12.25).

Decree of the Governor of the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug dated March 15, 2024 No. 48-R "On Approval of the Regulations on the Interdepartmental Working Group on Digital Transformation in the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug" – [Electronic resource]: https://ditis.yanao.ru/upload/uf/e33/do4e8x32fpq52wg8io3g9yfraxwpm6y2/Rasporyazhenie_48_R.pdf (date of request: 11.12.25).

National program "Digital Economy of the Russian Federation" – [Electronic resource]: <https://digital.gov.ru/target/naczionalnaya-programma-czifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federaczii> (date of request: 11.12.25).

Guseva T.A., Zhigireva E.G., Sukhov V.V. (2025) Digital transformation in the regions of Russia: current trends, differences and challenges // Economics and Business: theory and practice. – № 7 (125). – Pp. 52-61.

Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
Zhuravlev D.M. (2024) Strategizing the digital transformation of complex socio-economic systems: The monograph. Saint Petersburg: Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Kibenko V.A. (2021) Socio-cultural features of the formation of the regional identity of the population of the Arctic zone of the Russian Federation: on the example of the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug: dissertation ... Candidate of Sociological Sciences. Tyumen.

Lipchanskaya M. A. (2024) Digital inequality in the system of local self-government: concept, criteria, ways of overcoming // Proceedings of the Saratov University. A new series. The Economics series. Management. Pravo. –Vol. 24, No. 1. – pp. 52-58.

Mukhametov D.R. (2022) Creating sustainable smart cities: technologies for citizen engagement and collaborative experimentation // Issues of innovative economics. – 2022. – Vol. 12, No. 2. – pp. 843-858.

Pashkus N.A., Pashkus V.Yu., Zinchenko M.V. (2024) Effective positioning and development of Russian regions in accordance with the concept of a "Smart City" // Problems of modern economics. – Iss. 1. – pp. 133-136. EDN: ISGPRB

Puziychuk S.V., Rozhdestvenskaya N.V., Tikhonova A.M., Zinchenko M.V. (2024) The evolution of technoparks as a movement towards a knowledge-based economy // Scientific Journal of the ITMO Saint Petersburg National Research University (ITMO University) Series: Economics and Environmental Management. – No. 2. – pp. 3-12. EDN: ILATYD

Tabachuk N.P. (2023) Information competence, computational thinking, digital maturity. Khabarovsk: Pacific State University.

Tityaeva V. I. (2020) Problems of the implementation of the Smart City project in the Arctic zone of the Russian Federation // Humanities. Bulletin of the Financial University. – Vol. 10, No. 6. – pp. 135-140.

Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
Trofimova E.V. (2025) Methodology of increasing the digital maturity of project management of company development: monograph. – Saint Petersburg: Publishing House of the Saint Petersburg State University of Economics.

Shcheglov M. Yu., Terekhov V. (2024) Index of digitalization of municipal administration in the Leningrad region // Bulletin of the Saint Petersburg State University of Higher Education. Social sciences. – Vol. 1, Issue 2. – pp. 194-212.
EDN INVULN

Bedyukh V. (2024) In Yamal, 95% of social services will be digitized by 2030 – [Electronic document]: <https://yamal1.ru/novosti/2025/02/06/na-yamale-k-2030-bolshinstvo-sotsialnykh-uslug-budet-dostupno-v-tsifrovom-formate> / (date of request: 11.12.25).

The first "Digital pumping" took place in the Yamalo–Nenets Autonomous District in 2025 – [Electronic document]: <https://d-economy.ru/news/v-janao-sostojalas-pervaja-cifrovaja-prokachka-v-2025-godu> / (date of request: 12/11/25).

Residents of the Yamal village asked the district authorities to provide them with an Internet (2025) [Electronic resource]: <https://ura.news/news/1052907430> (date of request: 11.12.25).

Nedelina A., Igoreva V. (2024) Digital inequality has been eliminated in a remote village in Yamal – [Electronic document]: <https://yamal-media.ru/news/otdalennaja-derevnja-na-jamale-poluchila-dostup-k-bystromu-internetu> (date of request: 11.12.25).

Oboltin K.M. (2024) The experience of the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug: new tools and technologies. Department of Information Technology and Communications of the Yamalo–Nenets Autonomous District – [Electronic document]:
https://digitalregion.ru/storage/filemanager/presentation_18082022/10/oboltin-opyt-yanao-3.pdf (date of request: 11.12.25).

Журнал Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием 2026, выпуск 1
Journal Marketing MBA. Marketing management firms 2026, issue 1
Rating of digitalization and implementation of AI in the regions of Russia (January–
April 2025) – [Electronic document]: <https://rrmag.ru/2025/05/19/rejting-czifrovizaczii-i-vnedreniya-ii-v-regionah-rossii-yanvar-aprel-2025-goda> / (date of request: 11.12.25).

Department of Information Technology and Communications, Government of the Yamalo–Nenets Autonomous District - [Electronic resource]: <https://ditis.yanao.ru/> / (accessed: 12/22/25).

The official website of the Government of the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug is [Electronic resource]: <https://yanao.ru/> / (date of request: 12/21/25).