

16. Цифровые трансформации и стратегии развития в сфере туризма и гостеприимства: монография / В.А. Мирончук, А.Л. Золкин, С.А. Першукова, Е.А. Свердликова. Краснодар: Новация, 2024. 188 с.

17. Чхотуа И.З. Стратегический анализ состояния и перспектив развития человеческого потенциала в туризме и индустрии гостеприимства // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6, № 1(19). С. 37–54. DOI 10.21603/2782-2435-2026-6-1-37-54.

18. Шатинова Е.П. Теоретические основы цифровой трансформации гостиничного сектора / Е.П. Шатинова, В.М. Дедок // Международные отношения: история, теория, практика: материалы XIV научно-практич. конф. молодых ученых фак-та междунар. отношений Белорусского гос. ун-та, Минск, 1 февр. 2024 г. Минск: БГУ, 2025. С. 335–340.

19. Шкуренко П.А. Разработка карты цифровизации гостевого пути для предприятий индустрии гостеприимства / П.А. Шкуренко, А.И. Кошелева // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11, № 3. С. 13–25. DOI 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-2.

20. Voronova O.V. Interactive information systems in the hospitality industry / O.V. Voronova, E. Novikova // Technoeconomics. 2024. Vol. 3, No. 2(9). P. 34–49. DOI 10.57809/2024.3.2.9.3.

DOI: 10.34773/EU.2026.5.14

Развитие логистики и управления цепями поставок в сетевой розничной торговле в современных условиях*

Development of Logistics and Supply Chain Management in Online Retail in Modern Conditions

В. КОСОВ

Косов Виталий Владимирович, аспирант ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет». E-mail: k.vit@internet.ru

Статья посвящена вопросам развития сетевой розничной торговли в современных условиях, характеризующихся неопределенностью логистики и проблемами управления цепями поставок на региональном уровне. Анализ оборота розничной торговли показал, что сетевые торговые компании усиливают свои позиции в сегменте продовольственных товаров, тогда как в общей рознице их доля несколько снижается. Выделены несколько ключевых векторов трансформации российского ритейла, которые формируют новую конкурентную реальность. Предложены технологии управления цепями поставок в условиях цифровой трансформации, которые дадут решающее конкурентное преимущество, предлагая клиентам принципиально новый уровень персонализированного и качественного обслуживания.

Ключевые слова: сетевая розничная торговля, конкуренция, регионализация, цепи поставок, цифровая трансформация.

Abstract. The article is devoted to the development of online retail in modern conditions characterized by logistics uncertainty and supply chain management problems at the regional level. An analysis of retail trade turnover has shown that network trading companies are strengthening their positions in the food segment, while their share in general retail is slightly decreasing. Several key vectors of transformation of Russian retail have been identified, which form a new competitive reality. Supply chain management technologies in the context of digital transformation are proposed, which will give a decisive competitive advantage, offering customers a fundamentally new level of personalized and high-quality service.

Key words: network retail, competition, regionalization, supply chains, digital transformation.

* Ссылка на статью: Косов В.В. Развитие логистики и управления цепями поставок в сетевой розничной торговле в современных условиях // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2026. № 5. С. 86–93. DOI 10.34773/EU.2026.5.14.

Основные положения

1. Проведен анализ показателей оборота розничных торговых сетей по федеральным округам.
2. Определены ключевые векторы трансформации российского ритейла.
3. Выявлены технологии управления цепями поставок в условиях цифровой трансформации.

Введение

Современный этап развития сетевой розничной торговли характеризуется беспрецедентными вызовами для логистики и управления цепями поставок. Геополитическая нестабильность, санкционная практика, кадровый дефицит, ужесточение регулирования и трансформация потребительского поведения формируют новую реальность, в которой традиционные подходы к управлению логистикой перестают работать. Логистика из вспомогательной функции превращается в ключевой фактор конкурентоспособности и выживания розничных сетей. Отечественный опыт наиболее интересен, так как именно в России проявляются характерные особенности развития в контексте выбранной темы в современных реалиях [1; 2; 4].

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в условиях экономической неопределенности ритейлеры вынуждены искать новые пути повышения эффективности цепей поставок, а это напрямую влияет на лояльность потребителей. Цель данной работы – выявить основные направления трансформации логистики и управления цепями поставок в сетевой розничной торговле, систематизировать ключевые проблемы и перспективные решения, используемые российскими и зарубежными ритейлерами.

Методы

При написании данной статьи были использованы общенаучные методы (анализ, синтез, индукция, дедукция), эмпирические методы (прямое наблюдение, косвенное измерение, сравнение), статистические (описательные, анализ данных с использованием таблиц), интерпретационные (структурный метод, обобщение).

Результаты

Анализ показателей оборота розничных торговых сетей

Розничная торговля является одним из ключевых индикаторов состояния экономики страны, своеобразным «зеркалом» состояния потребительского спроса и уровня жизни населения. В современной экономике доминирующую роль в этой сфере играют розничные торговые сети, которые вытесняют традиционные форматы торговли. Исследование их оборота приобретает особую значимость по следующим причинам:

1. Макроэкономическая значимость (индикатор здоровья экономики).

Оборот розничной торговли (ОРТ) входит в число основных макроэкономических показателей. В условиях экономической нестабильности, санкционного давления и инфляционных процессов (особенно актуально для 2022–2024 гг.), динамика оборота сетей позволяет оперативно оценить реальные располагаемые доходы населения. Изучение того, как макроэкономические шоки (кризисы, изменение ключевой ставки) трансформируют структуру оборота сетей (смещение спроса в дискаунтеры, рост или падение суммы среднего чека), позволяет прогнозировать дальнейшее развитие экономики.

2. Трансформация структуры рынка и конкуренция.

Торговые сети консолидируют рынок. По данным аналитиков, доля сетевой торговли в общем обороте розницы в РФ неуклонно растет, приближаясь к показателям развитых стран (40–50 %). Исследование оборота позволяет понять, какие бизнес-модели (гипермаркеты, магазины «у дома», дискаунтеры, онлайн-гиганты) выигрывают в конкурентной борьбе. Анализ концентрации оборота в руках крупнейших игроков (X5 Group, «Магнит», «Лента») помогает оценить уровень монополизации рынка и его влияние на ценообразование и доступность товаров для населения.

3. Влияние цифровизации и развития электронной торговли.

Сегодня оборот торговой сети складывается не только из продаж в физических магазинах, но и из доли онлайн-продаж (сайты, маркетплейсы, собственная доставка). Данное исследование актуально для понимания того, как цифровые технологии влияют на операционную эффективность, логистику и скорость оборота капитала в ритейле.

4. Социальный аспект.

Для многих жителей России (особенно в малых городах) сетевая розница является основным, а иногда и единственным каналом приобретения товаров повседневного спроса. В условиях санкций и политики импортозамещения важно исследовать, как меняется ассортиментная матрица сетей и, соответственно, структура их оборота (доля отечественных товаров и импорт). Анализ оборота позволяет оценить доступность социально значимых продуктов и эффективность государственного регулирования цен на них.

5. Инвестиционная привлекательность.

Ритейл остается одним из самых устойчивых секторов экономики. Для инвесторов и финансовых аналитиков показатели оборота торговых сетей (LFL – like-for-like, трафик, конверсия) являются ключевыми драйверами для принятия решений. Исследование факторов, влияющих на рост или падение выручки сетей, помогает выработать стратегии повышения эффективности бизнеса в условиях сжатия потребительского спроса.

Таким образом, актуальность исследования оборота розничных торговых сетей обусловлена необходимостью комплексного анализа изменений в потребительском поведении, оценки эффективности адаптации ритейлеров к внешним вызовам (санкции, логистические ограничения), а также прогнозирования дальнейших структурных сдвигов в экономике страны. Для продолжения исследования рассмотрим таблицу 1, где представлены показатели оборота розничной торговли торговых сетей по федеральным округам за 2020–2024 годы.

Таблица 1

Доля оборота розничных торговых сетей в общем объеме оборота розничной торговли, %

Наименование ФО	2020	2021	2022 ¹	2023 ¹	2024 ¹
Российская Федерация	38,6	38,7	36,5	36,0	35,9
Центральный федеральный округ	43,0	41,9	39,7	38,9	39,3
Северо-Западный федеральный округ	52,0	51,9	47,8	43,9	43,0
Южный федеральный округ	31,9	32,6	29,5	29,5	31,2
Северо-Кавказский федеральный округ	10,1	10,8	10,6	10,8	10,5
Приволжский федеральный округ	37,6	38,3	36,4	36,3	35,4
Уральский федеральный округ	40,3	43,1	41,4	42,4	41,5
Сибирский федеральный округ	41,8	42,4	40,7	39,5	38,7
Дальневосточный федеральный округ	19,4	19,4	20,7	23,4	23,4

¹ Без учета статистической информации по Донецкой Народной Республике (ДНР), Луганской Народной Республике (ЛНР), Запорожской и Херсонской областям. Составлено автором на основе [5].

В результате аналитической работы с использованием статистических показателей напрашиваются следующие выводы. Общая доля сетевой торговли в розничном обороте:

– по Российской Федерации в целом наблюдается снижение с 38,6 % в 2020 году до 35,9 % в 2024 году;

– наибольшая доля сетей сохраняется в Северо-Западном ФО, хотя там также заметно снижение с 52 % до 43 %;

– самые низкие показатели в Северо-Кавказском ФО около 10 %;

– рост доли сетей отмечен только в Дальневосточном ФО с 19,4 % до 23,4 %.

Рассмотрим изменения оборота розничной торговли пищевыми продуктами по федеральным округам за 2020–2024 годы (таблица 2).

Таблица 2

Доля оборота розничной торговли пищевыми продуктами в общем объеме оборота, %

Наименование ФО	2020	2021	2022 ¹	2023 ¹	2024 ¹
Российская Федерация	44,2	44,3	45,9	47,4	49,1
Центральный федеральный округ	46,0	46,1	47,7	49,3	52,0
Северо-Западный федеральный округ	65,0	64,9	65,1	63,5	64,4
Южный федеральный округ	36,0	35,2	36,6	38,7	40,7
Северо-Кавказский федеральный округ	9,3	9,5	10,3	11,2	11,8
Приволжский федеральный округ	47,0	47,4	47,9	49,9	50,9
Уральский федеральный округ	53,8	56,3	59,8	62,4	62,4
Сибирский федеральный округ	49,4	50,4	52,2	54,0	55,4
Дальневосточный федеральный округ	16,2	15,2	21,4	25,2	27,2

¹ Без учета статистической информации по Донецкой Народной Республике (ДНР), Луганской Народной Республике (ЛНР), Запорожской и Херсонской областям. Составлено автором на основе [5].

В результате получаем следующие результирующие комментарии по доле сетевой торговли пищевыми продуктами по федеральным округам:

– по Российской Федерации наблюдается устойчивый рост с 44,2 % в 2020 году до 49,1 % в 2024 году;

– наибольшая доля – в Северо-Западном ФО (около 64–65 %);

– самые низкие показатели – в Северо-Кавказском ФО (около 9–12 %);

– наиболее заметный рост – в Дальневосточном ФО (с 16,2 % до 27,2 %).

В отличие от результатов таблицы 1, здесь наблюдается противоположная динамика – рост по Российской Федерации с 44,2 % до 49,1 %. Это указывает на то, что сети усиливают позиции именно в продовольственном сегменте, возможно, из-за большей покупательной способности или предпочтения брендовых продуктов. Лидером остается Северо-Западный ФО с высокими показателями, а Северо-Кавказский ФО снова на последнем месте, но с небольшим ростом.

Таким образом, сетевые торговые компании усиливают свои позиции в сегменте продовольственных товаров, тогда как в общей рознице их доля несколько снижается. Региональная дифференциация значительна в развитых округах (Центральный, Северо-Западный), где доля сетей высока, в то время как на Северном Кавказе и Дальнем Востоке она остаётся низкой, но растёт. Дальневосточный ФО демонстрирует наиболее динамичный рост в обоих сегментах, что может свидетельствовать об активном развитии сетевой инфраструктуры. Региональные различия значительны, причем наименее развитые в сетевом отношении округа показывают рост, что может говорить о потенциале для расширения. Это также может свидетельствовать о росте доли непродовольственных покупок через онлайн-платформы, независимые магазины. А также об усилении конкуренции со стороны малого и среднего бизнеса в непродовольственном сегменте.

Анализ динамики 2020–2024 гг. доли сетей в общем обороте розничной торговли и сетей в обороте пищевыми продуктами (таблицы 3 и 4) по федеральным округам привел к следующим результатам.

Наибольшее снижение доли сетей произошло в Северо-Западном ФО (–9 п.п.), что может быть связано с развитием альтернативных каналов продаж (онлайн, локальные сети). Наибольший рост – в Дальневосточном ФО (+4 п.п.), что указывает на активное развитие сетевой инфраструктуры.

Таблица 3

Динамика долей сетей в общем обороте розничной торговли (2020–2024 гг.), %

Наименование ФО	2020	2024	Изменение	Тренд
Центральный федеральный округ	43,0	39,3	–3,7	Снижение
Северо-Западный федеральный округ	52,0	43,0	–9,0	Сильное снижение
Южный федеральный округ	31,9	31,2	–0,7	Стабильно низкий
Северо-Кавказский федеральный округ	10,1	10,5	+0,4	Стабильно низкий
Приволжский федеральный округ	37,6	35,4	–2,2	Снижение
Уральский федеральный округ	40,3	41,5	+1,2	Незначительный рост
Сибирский федеральный округ	41,8	38,7	–3,1	Снижение
Дальневосточный федеральный округ	19,4	23,4	+4,0	Наиболее заметный рост

Источник: составлено автором.

Таблица 4

Динамика долей сетей в обороте пищевых продуктов и табачных изделий (2020–2024 гг.), %

Наименование ФО	2020	2024	Изменение	Тренд
Центральный федеральный округ	46,0	52,0	+6,0	Рост
Северо-Западный федеральный округ	65,0	64,4	–0,6	Стабильно высокий
Южный федеральный округ	36,0	40,7	+4,7	Рост
Северо-Кавказский федеральный округ	9,3	11,8	+2,5	Рост, но низкая база
Приволжский федеральный округ	47,0	50,9	+3,9	Рост
Уральский федеральный округ	53,8	62,4	+8,6	Сильный рост
Сибирский федеральный округ	49,4	55,4	+6,0	Рост
Дальневосточный федеральный округ	16,2	27,2	+11,0	Наибольший рост

Источник: составлено автором.

Наибольший рост в продовольственном сегменте наблюдается в Дальневосточном ФО (+11 п.п.) и Уральском ФО (+8,6 п.п.), что говорит о стратегическом расширении сетей в этих регионах. Северо-Западный ФО сохраняет лидерство (около 64–65 %), но рост замедлен – рынок близок к насыщению. Очевиден вывод, что во всех округах доля сетей в продовольственном сегменте значительно выше, чем в общем обороте. Наибольшая разница – в Северо-Западном и Уральском ФО, что говорит о высокой концентрации сетевых продуктовых магазинов. Основными факторами, влияющими на динамику, являются:

- экономические (инфляция, изменение покупательной способности, рост онлайн-торговли);
- региональные (уровень урбанизации, плотность населения, транспортная доступность);
- конкурентные (активность малого бизнеса, развитие франчайзинга, государственная поддержка местных производителей).

Обсуждение**Ключевые векторы трансформации российского ритейла**

На основе представленных данных и аналитики можно выделить несколько ключевых векторов трансформации российского ритейла, которые формируют новую конкурентную реальность. Согласно нашему видению этих трендов, логически выстроенному в целостную картину, основные векторы трансформации сетевого ритейла на основе текущей динамики развития выглядят следующим образом.

1. Стратегическая, а не тактическая роль собственной торговой марки (СТМ). Собственные марки ритейлеров окончательно перестали быть просто дешёвой альтернативой в ценовом сегменте. Они превратились в ключевой инструмент управления ассортиментом, маржой и лояльностью. Выход в премиум- и средний сегменты свидетельствует о целенаправленной работе над качеством и восприятием. Это прямая конкуренция с национальными брендами за доверие потребителя.

2. «Новая локализация»: от вынужденной меры к конкурентному преимуществу. Тренд на покупку российского – это не только следствие импортозамещения, но и сформировавшаяся потребительская ценность. Успех местных производителей показывает, что рынок не просто заполнил вакуум, а создал новых лидеров. Для ритейла это означает перестройку цепей поставок и усиление роли как катализатора роста отечественных брендов.

3. Регионализация как новый фронт роста. Единая стратегия для всей страны становится анахронизмом. Данные чётко показывают: потребительские предпочтения, динамика рынка и даже бренд-лидеры кардинально различаются. Успех будет за теми, кто сможет гибко адаптировать ассортимент (разные матрицы брендов по регионам) и логистику под специфику каждого макрорегиона. Столичные рынки насыщены, а реальный рост и дополнительный денежный поток теперь генерируют регионы.

4. Жёсткий дисконт: реструктуризация рынка «снизу». Формат hard discounter перестал быть нишевым. Его двузначный рост – сигнал о глубоких изменениях в поведении потребителя, который становится всё более ценочувствительным и рациональным. Это вызов для всей экосистемы – классические сети вынуждены искать ответ на ценовое давление, а производители – конкурировать за место в уникальном ассортименте дискаунтеров, который часто состоит из специальных линеек или малоизвестных брендов.

5. Стабилизация ассортимента и смена парадигмы выбора. Рынок прошёл фазу турбулентности и дефицита. Ассортимент не просто восстановился – он стал другим, с тысячами новых брендов. Ключевое изменение – динамика продаж теперь меньше зависит от ширины полки. Это говорит о более осознанном и целенаправленном выборе потребителя, который ищет конкретный товар, а не просто выбирает из доступного. Успех новинок теперь зависит не от дефицита категории, а от точного попадания в запрос.

Таким образом, российский ритейл вступает в эпоху гибкой мультиформатности и глубокой сегментации. Победит не универсальный гигант, а тот, кто сможет одновременно:

- управлять портфелем СТМ через ценовые сегменты;
- строить регионально-ориентированные ассортиментные и логистические стратегии;
- эффективно конкурировать с дискаунтерами, либо интегрировать их подходы в свою модель;
- работать с локализованными цепочками поставок и новыми российскими брендами;
- точно анализировать спрос в условиях стабильного, но фрагментированного ассортимента.

В итоге акцент, направленный на развитие, смещается с операционной экспансии на интеллектуальное управление спросом, ассортиментом и региональными различиями.

Управление цепями поставок в условиях цифровой трансформации

Цифровая трансформация затронула практически всех крупных игроков сетевой розничной торговли, затрагивая как цепи поставок, так и ключевые бизнес-процессы [3]. В ближайшей перспективе привычный ландшафт индустрии будут формировать следующие технологии:

- Передовая логистика: новые модели доставки, цифровой контроллинг, роботизация складов, использование беспилотного транспорта и цифровых двойников;
- Работа с данными и прослеживаемость: аналитика больших данных (Big Data), блокчейн и интернет вещей (IoT) для планирования, а также системы обеспечения сквозной прозрачности цепей поставок;

– Клиентоцентричные решения: технологии, улучшающие общий опыт взаимодействия с компанией (Customer Experience, CX) и опыт взаимодействия с конкретными продуктами (User Experience, UX), включая «умные» полки.

Особую роль играет искусственный интеллект и интеллектуальные агенты. Их внедрение в IT-инфраструктуру ритейлеров ведет к глобальной автоматизации рутинных операций в логистике. Эти системы способны общаться на естественном языке, предоставлять персонализированные отчеты, оптимизируя взаимодействие как с контрагентами, так и с конечными покупателями [6].

В результате единое информационное пространство цепи поставок эволюционирует в направлении единой экосистемной платформы, где каждый модуль усиливается возможностями ИИ. Это открывает путь к фундаментальным изменениям. В ближайшей перспективе интеллектуальные агенты станут стандартным инструментом для улучшения планирования логистики и цепей поставок. Их интеграция в мобильные приложения изменит характер взаимодействия между участниками рынка. Для потребителя это выльется в концепцию «упрощения выбора» – ИИ-помощники будут персонализировано подбирать товары как онлайн, так и в традиционных магазинах. В отдаленной перспективе ожидается формирование полноценного рынка интеллектуальных агентов, которые преобразуют единое информационное пространство в автономные высокоэффективные приложения. Это приведет к революционным улучшениям в управлении запасами. Ритейлеры, активно внедряющие решения на основе ИИ, получают решающее конкурентное преимущество, предлагая клиентам принципиально новый уровень персонализированного и качественного обслуживания.

Заключение

Современные условия, характеризующиеся высокой неопределенностью и рисками рынка, санкционным давлением и стремительной цифровизацией, коренным образом изменили подходы к логистике в ритейле. На основе анализа текущих тенденций можно выделить следующие важнейшие аспекты:

1. Переход от «цепей» к «сетям» и адаптивность. Ключевым требованием становится жесткость исполнения обязательств и способность к быстрой реконфигурации логистической системы;

2. Импортозамещение и перестройка каналов снабжения. Главным выводом здесь является значительное усиление роли параллельного импорта, поиск новых поставщиков в дружественных странах и резкий рост значимости отечественного производства;

3. Цифровизация как основа выживания. Возможность прогнозирования спроса на основе больших данных позволяет оптимизировать запасы и избегать как дефицита, так и затоваривания складов в условиях быстро меняющегося потребительского спроса;

4. Интеграция и кооперация. Выражается в создании общих логистических сервисов и долевых распределительных центров, использовании общей курьерской службы или пунктов выдачи заказов разными, даже конкурирующими, сетями;

5. Управление запасами в условиях неопределенности. Ритейлеры вынуждены увеличивать объемы складских запасов по критическим позициям, что повышает нагрузку на складские мощности и оборотный капитал, но снижает риски потери продаж из-за пустых полок.

Развитие логистики в сетевой рознице сегодня – это эволюция от затратной функции к стратегическому активу. Ритейлеры, сумевшие построить цифровую, гибкую и клиентоцентричную логистику (омниканальность, быстрая доставка, стабильное наличие товара), получают решающее преимущество в борьбе за лояльность потребителя и долю рынка в условиях современной экономической нестабильности.

Литература

1. Александров О.А. Логистика: учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2020. 217 с. ISBN: 978-5-16-010001-2.

2. Бочкарев А.А. Надежность и устойчивость цепей поставок: модели и алгоритмы: монография / А.А. Бочкарев, П.А. Бочкарев. Санкт-Петербург: ООО «Скифия-принт», 2022. 200 с. ISBN 978-5-98620-593-9.

3. Дашков Л.П. Анализ и диагностика цифровой трансформации регионов Российской Федерации / Л.П. Дашков, В.И. Пучков // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2023. № 2. С. 100–104. DOI 10.37984/2076-9288-2023-2-100-104.

4. Москвина И.И. Повышение эффективности деятельности предприятия за счет применения принципов логистики / И.И. Москвина, В.С. Кириенко // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 1-1(119). С. 185–189. DOI 10.24412/2411-0450-2025-1-1-185-189.

5. Цены, инфляция. Потребительские цены / Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price>

6. Чич Ю.Ю. Влияние цифровых технологий на управление логистическими процессами // Вестник науки. 2025. Т. 5, № 3(84). С. 84–88.

DOI: 10.34773/EU.2026.5.15

Экономическая эффективность внедрения информационно-аналитических систем на предприятии*

Economic Efficiency of Implementing Information and Analytical Systems at the Enterprise

А. МУХАМЕТОВА, А. ГЕВОРГЯН

Мухаметова Айгуль Данияровна, старший преподаватель кафедры экономической теории и регионального развития, ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий» (УУНиТ).

E-mail: aigul_md_f@mail.ru

Геворгян Альберт Ашотович, студент направления «Бизнес-информатика» УУНиТ.

E-mail: gevorgyanalbert1105@gmail.com

Аннотация. В статье предложена авторская методика оценки экономической эффективности внедрения информационно-аналитических систем (ИАС) на промышленном предприятии, основанная на модели совокупной стоимости владения и чистой приведённой стоимости проекта автоматизации. Научная новизна состоит в разработке трёхуровневой системы показателей эффекта, включающей прямую экономию трудозатрат, косвенный эффект от повышения качества управленческих решений и стратегический эффект от снижения информационной асимметрии между уровнями управления.

Ключевые слова: информационно-аналитическая система, экономическая эффективность, чистая приведенная стоимость, трудозатраты, управленческое решение.

Abstract. The paper proposes an original methodology for evaluating the economic efficiency of implementing information-analytical systems (IAS) at an industrial enterprise, based on the Total Cost of Ownership (TCO) model and the Net Present Value (NPV) of the automation project. The scientific novelty consists in a three-tier effect indicator system covering direct labour savings, indirect effect from improved management decision quality, and strategic effect from reducing information asymmetry between management levels.

Key words: information and analytical system, economic efficiency, net present value, labor costs, management decision.

* Ссылка на статью: Мухаметова А.Д., Геворгян А.А. Экономическая эффективность внедрения информационно-аналитических систем на предприятии // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2026. № 5. С. 93–97. DOI 10.34773/EU.2026.5.15.